

CONTRIBUTO DO TURISMO EQUESTRE PARA A SUSTENTABILIDADE DA CRIAÇÃO DE CAVALOS NA REGIÃO DO ALENTEJO

Dissertação

Curso de Mestrado em Agricultura Sustentável

CARLOTA BEATRIZ RICO DUARTE

Orientador: Luís Carlos Loures

Coorientador: Rute Guedes dos Santos

Elvas, 2020

CARLOTA BEATRIZ RICO DUARTE

Contributo do turismo equestre para a sustentabilidade da criação de cavalos na região do Alentejo

Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre em AGRICULTURA SUSTENTÁVEL conferido pelo Instituto Politécnico de Portalegre.

Orientador: Prof. Doutor Luís Carlos Loures

Arguente principal: Prof. Doutor Manuel d'Orey Cancela de Abreu

Arguente: Prof. Doutor Paulo Jorge Silveira Ferreira

Presidente do Júri: Prof.^a Doutora Orlanda de Lurdes Viamonte Póvoa

Classificação: 19 valores

Escola Superior Agrária de Elvas

2020

Agradecimentos

Como licenciada em Equinicultura a cursar o mestrado em Agricultura Sustentável, quis nesta dissertação unir, da melhor forma possível, estas duas áreas de formação. Isto só foi possível graças a toda a ajuda que recebi, em especial dos meus orientadores, Professor Luís Loures e Professora Rute Santos, a quem quero deixar um grande agradecimento pelo incentivo e apoio incondicionais que me deram nesta fase do meu percurso académico.

Este trabalho não foi fácil de elaborar, e sofreu alguns entraves especialmente devido à pandemia de COVID-19. Caso não tivesse contado com a colaboração e disponibilidade de todos aqueles que me deram os seus contributos, seria impossível tê-lo concluído.

É neste sentido que quero agradecer a todas as pessoas que tiveram disponibilidade para me receber em entrevistas presenciais, necessárias para a elaboração desta tese: Dr. António Pinto (Coudelaria de Alter), Dr. Porfírio Perdigão (Vila Galé), Dra. Margarida Barradas e Eng.º Ricardo Brochado (Torre de Palma – Wine Hotel) e Dr. José Veiga Maltez (Associação Nacional de Turismo Equestre/Câmara Municipal da Golegã). O meu agradecimento também àqueles que se disponibilizaram para realizar as entrevistas por telefone ou e-mail: Dr. Diogo Lima Mayer Jr. (Monte Velho Equo-Resort), Dr. Luís Lamas Jr. (Passeios a Cavalo Melides), Coudelaria Henrique Abecassis, Eng.º Pedro Dias Ferreira (Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima) e Dra. Beatriz Louro (Herdade do Pessegueiro).

Por ultimo, mas não menos importante, quero agradecer à minha família e amigos por estarem sempre a meu lado e pelo apoio que me deram na realização deste trabalho no último ano.

NOTA: no âmbito deste trabalho, apresentou-se uma comunicação no International Congress on Sustainable Development, Public Management and Territorial Governance, (WSB University, Dabrowa Górnicza, Polónia, 28 a 31 de maio de 2019), posteriormente publicada:

Loures, L.C.; Rico Duarte, C.; Santos, R. (2020). The relevance of sustainability in horse riding infrastructures - the case study of Monte Velho, in: *Políticas públicas territoriales y desarrollo regional*, Thomson-Reuters Aranzadi, pp. 115 a 127.

Resumo

Portugal e a região do Alentejo têm boas condições para o desenvolvimento do turismo equestre, e o número de promotores que o oferecem tem vindo a aumentar. O turismo equestre é uma das possibilidades de diversificação da atividade das explorações agrícolas, podendo contribuir para a sua viabilidade e sustentabilidade. Pretendeu-se avaliar a sustentabilidade de empreendimentos de turismo equestre, e apreciar de que forma contribuem para a sustentabilidade da criação de cavalos na região, assim como o seu enquadramento como modelos de negócio sustentáveis. Recorreu-se à metodologia de estudo de casos múltiplos. Foram selecionados e contactados 15 empreendimentos, solicitando o preenchimento de um inquérito on-line e o posterior agendamento de uma entrevista estruturada. Obtiveram-se 7 respostas, sendo que em apenas 4 casos foi possível reunir toda a informação necessária à análise. Foi possível evidenciar o enquadramento estratégico da atividade e a complementaridade do turismo equestre com outros produtos turísticos da região do Alentejo. Em todos os casos considerou-se existirem evidências de desenvolvimento total ou parcial do modelo de negócio sustentável. Como aspetos menos desenvolvidos surgem a autossuficiência na alimentação dos animais e o melhoramento das áreas de pastoreio. Em três dos casos, a preservação do ecossistema (montado ou zona costeira protegida) está associada e beneficia da atividade. Em três dos casos, o turismo equestre estimula ou viabiliza a criação de cavalos, e em todos os casos o cavalo Lusitano é utilizado no turismo equestre, permitindo concluir que a atividade contribui para a sustentabilidade da criação de cavalos na região, e para a promoção e valorização do cavalo Lusitano. Uma vez ultrapassada a pandemia de COVID-19, este tipo de oferta turística poderá manifestar um aumento de procura.

Palavras-chave: turismo equestre; Alentejo; sustentabilidade; criação de cavalos; casos de estudo.

Abstract

Portugal and the Alentejo region have good conditions for the development of equestrian tourism, and the number of promoters offering it has been increasing. Equestrian tourism is one of the possibilities for diversifying the activity of agricultural holdings, and may contribute to its viability and sustainability. Our goal was to assess the sustainability of equestrian tourism ventures, and to appreciate how they contribute to the sustainability of horse breeding in the region, as well as their compliance with sustainable business models. Multiple case study methodology was used. Fifteen ventures were selected and contacted, requesting the fulfillment of an online survey and the subsequent scheduling of a structured interview. Seven responses were obtained, but the collection of all the necessary information for analysis was possible in only 4 cases. We were able to highlight the strategic framework of the activity and the complementarity of equestrian tourism with other tourism products in the Alentejo region. In all cases, it was considered that there was evidence of total or partial development of sustainable business models. In the assessment of the promoters, the less developed sustainability features were the self-sufficiency in feedstuffs for the animals and the improvement of the grazing areas. In three of the cases, the preservation of the ecosystem (*montado* or protected coastal zone) is associated and benefits from the activity. In three of the cases, equestrian tourism stimulates or enables the breeding of horses, and in all cases the Lusitano horse is used in equestrian tourism, leading to the conclusion that the activity contributes to the sustainability of horse breeding in the region, and to the promotion and appreciation of the Lusitano horse. Once the COVID-19 pandemic is overcome, this type of tourism offer may show an increase in demand.

Key words: equestrian tourism; Alentejo; sustainability; horse breeding; case studies.

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

AR – Coudelaria de Alter (Alter Real)

EPAE – Escola Portuguesa de Arte Equestre

FITE – Federação Internacional do Turismo Equestre

GNR – Guarda Nacional Republicana

INE – Instituto Nacional de Estatística

LED - *Light-Emitting Diode* (díodo emissor de luz)

MNS – Modelo de Negócio Sustentável

MPB – Modo de Produção Biológico

MVER – Monte Velho Equo Resort

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC – Política Agrícola Comum

PCM – Passeio a Cavalo Melides

PRODI – Produção Integrada

REN – Reserva Ecológica Nacional

REVIVE – Programa do Governo que abre o património ao investimento privado para o desenvolvimento de projetos turísticos, através da concessão da sua exploração por concurso público

SWOT – *Streghths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TEAR – Turismo Equestre no Alentejo e Ribatejo

TPWH – Torre de Palma Wine Hotel

UE – União Europeia

VG – Vila Galé

Índice Geral

| | |
|--|------|
| Agradecimentos..... | i |
| Resumo..... | ii |
| Abstract..... | iii |
| Abreviaturas, Siglas e Acrónimos..... | iv |
| Índice Geral..... | v |
| Índice de Quadros..... | vii |
| Índice de Figuras..... | viii |
| 1. Introdução e Objetivos..... | 1 |
| 1.1. Introdução..... | 1 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 2. Revisão Bibliográfica..... | 3 |
| 2.1. A sustentabilidade do setor agrícola..... | 3 |
| 2.2. Condições edafoclimáticas e paisagísticas do Alentejo..... | 6 |
| 2.2.1. Clima mediterrânico..... | 6 |
| 2.2.2. Características do solo e do relevo no Alentejo..... | 7 |
| 2.2.3. O ecossistema do Montado..... | 7 |
| 2.2.4. A paisagem do Alentejo..... | 9 |
| 2.3. O agroturismo enquanto forma de diversificação da atividade agrícola..... | 11 |
| 2.4. A produção equina no contexto da agricultura sustentável..... | 12 |
| 2.5. Turismo equestre..... | 14 |
| 2.6. Modelos de Negócios Sustentáveis..... | 16 |
| 3. Material e Métodos..... | 20 |
| 3.1. Seleção dos casos de estudo..... | 21 |
| 3.2. Protocolo de obtenção e análise dos dados..... | 22 |
| 4. Resultados..... | 23 |
| 4.1. Monte Velho Equo Resort..... | 24 |
| 4.1.1. Caracterização do empreendimento..... | 24 |
| 4.1.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento..... | 28 |
| 4.1.3. Análise SWOT..... | 30 |
| 4.2. Torre de Palma Wine Hotel..... | 32 |
| 4.2.1. Caracterização do empreendimento..... | 32 |
| 4.2.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento..... | 35 |

| | |
|---|----|
| 4.2.3. Análise SWOT..... | 37 |
| 4.3. Passeios a Cavalo Melides..... | 39 |
| 4.3.1. Caracterização do empreendimento..... | 39 |
| 4.3.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento | 42 |
| 4.3.3. Análise SWOT..... | 44 |
| 4.4. Coudelaria de Alter/Vila Galé Collection Alter Real | 45 |
| 4.4.1. Caracterização do empreendimento..... | 45 |
| 4.4.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento | 52 |
| 4.4.3. Análise SWOT..... | 54 |
| 4.5. Apresentação resumida da informação obtida através do inquérito on-line às restantes empresas..... | 56 |
| 4.5.1. Coudelaria Henrique Abecasis | 56 |
| 4.5.2. Herdade do Pessegueiro | 57 |
| 4.5.3. Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima | 58 |
| 5. Discussão..... | 60 |
| 5.1. Enquadramento estratégico do turismo equestre | 60 |
| 5.1.1. O Turismo Equestre como produto turístico estratégico | 60 |
| 5.1.2. Plano de intervenção para o Turismo Equestre no Alentejo e Ribatejo (TEAR)..... | 61 |
| 5.2. Classificação do nível de desenvolvimento do modelo de negócio sustentável de acordo com Stubbs e Cocklin (2008) | 64 |
| 5.3. Classificação da sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015) | 67 |
| 5.4. Análise <i>cross-case</i> | 70 |
| 6. Conclusões..... | 77 |
| 7. Bibliografia | 79 |
| Anexos..... | 86 |
| Anexo I: Estabelecimentos selecionados através da consulta on-line..... | 86 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1: MVER - Ações desenvolvidas sob a abordagem <i>triple bottom line</i> | 29 |
| Quadro 2: MVER - Análise SWOT | 30 |
| Quadro 3: TPWH - Ações desenvolvidas sob a abordagem <i>triple bottom line</i> | 37 |
| Quadro 4: TPWH - Análise SWOT | 38 |
| Quadro 5: PCM - Ações desenvolvidas sob a abordagem <i>triple bottom line</i> | 43 |
| Quadro 6: PCM - Análise SWOT | 44 |
| Quadro 7: AR - Ações desenvolvidas sob a abordagem <i>triple bottom line</i> | 53 |
| Quadro 8: AR - Análise SWOT..... | 54 |
| Quadro 9: Complementaridade do turismo equestre com outros produtos turísticos da região dos 4 casos de estudo..... | 62 |
| Quadro 10: Posicionamento dos casos de estudo nas vertentes Desporto e Lazer, e nas tipologias Turismo a Cavalo e Turismo do Cavalo..... | 62 |
| Quadro 11: Nível de desenvolvimento do modelo de negócio sustentável de acordo com Stubbs e Cocklin (2008). | 65 |
| Quadro 12: Sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015) - todas as áreas de negócio. | 67 |
| Quadro 13: Sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015) - apenas turismo equestre. | 69 |
| Quadro 14: Análise <i>cross-case</i> sobre 6 aspetos relacionados com a sustentabilidade do turismo equestre e o seu contributo para a criação de cavalos..... | 72 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Alentejo – áreas florestais ocupadas por espécie (Fonte: ICNF, 2019)..... | 8 |
| Figura 2: Os 5 atributos verdes dos equinos na transição ecológica da agricultura (Adaptado de Rzekeć et al., 2020)..... | 14 |
| Figura 3: Estudo de casos múltiplos (Fonte: Yin, 1994, conforme Rocha, 2011)..... | 20 |
| Figura 4: Distribuição dos estabelecimentos selecionados em função da sua localização nas unidades territoriais..... | 21 |
| Figura 5: Casos selecionados e respostas obtidas..... | 23 |
| Figura 6: Montado no Monte Velho..... | 25 |
| Figura 7: Primeira fase da edificação, inspirada na arquitetura tradicional | 26 |
| Figura 8: Última fase da edificação, contruída sobre pilares | 26 |
| Figura 9: Aula de equitação de cliente do resort..... | 27 |
| Figura 10: MVER - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade ... | 28 |
| Figura 11: Detalhe do Mosaico dos Cavalos da villa luso-romana de Torre de Palma..... | 32 |
| Figura 12: Vista aérea do Torre de Palma Wine Hotel..... | 33 |
| Figura 13: Edifício principal do Torre de Palma Wine Hotel..... | 34 |
| Figura 14: Passeio a cavalo no Torre de Palma Wine Hotel | 34 |
| Figura 15: TPWH - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade . | 36 |
| Figura 16: Entrada na Quinta do Almargem..... | 39 |
| Figura 17: Passeio a cavalo na praia | 40 |
| Figura 18: Passeio a cavalo na serra..... | 41 |
| Figura 19: Cavalos diante de estrutura de apoio de madeira | 42 |
| Figura 20: PCM - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade | 43 |
| Figura 21: Vista aérea do complexo da Coudelaria de Alter..... | 46 |
| Figura 22: Éguas na pastagem..... | 48 |
| Figura 23: Pátio das éguas..... | 49 |
| Figura 24: Pormenor da edificação recuperada, integrada no Vila Galé Collection Alter Real.. | 51 |
| Figura 25: AR - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade..... | 53 |
| Figura 26: Apreciação <i>cross-case</i> dos 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade | 70 |

I. Introdução e Objetivos

I.1. Introdução

O ser humano habita o planeta Terra há milhares de anos, vivendo durante os seus primórdios em harmonia com o planeta e a natureza. Com o desenvolvimento e aumento desequilibrado e descontrolado da população humana houve um relacionamento, e de certa forma proporcional, aumento de exploração dos recursos naturais do planeta. A revolução industrial (1760 – 1880) (Stearns, 2013) alterou profundamente a paisagem da Terra, afetando a relação do ser humano com a natureza (Steinberg, 1986). Sendo assim, a revolução industrial constitui o princípio dos grandes desequilíbrios entre a sociedade e o meio ambiente, e a causa da crise ecológica sentida nos dias de hoje.

O cavalo é um animal que faz parte da vida do ser humano há séculos, e foi sempre acompanhando a evolução do seu modo de vida, atuando como instrumento de trabalho, de combate e meio de transporte. Na sociedade atual e nos países desenvolvidos, o cavalo deixou de ter uma finalidade utilitária, tendo a equitação desportiva e de lazer providenciado a este animal um novo propósito de utilização pelo ser humano.

O cavalo Lusitano é a principal raça equina autóctone portuguesa (Vicente, Carolino e Gama, 2009), e constitui um património genético único, associado a fenómenos culturais que incluem práticas equestres, trajes tradicionais e festividades disseminadas por todo o território nacional. Contudo, a partir do momento em que o *studbook* foi fechado (em 1989) tem-se verificado um aumento médio da consanguinidade e uma redução do efetivo (Vicente et al., 2009). A produção equina depende, como qualquer outra produção animal, da venda dos produtos para a manutenção da exploração e do efetivo. No caso dos equinos, pela especificidade da sua utilização, o escoamento dos produtos é um processo complexo, já que o potencial mercado é reduzido (não se trata de um bem de primeira necessidade ou adquirido por franjas alargadas de consumidores) e a valorização de um cavalo não se cinge às suas capacidades reprodutivas ou de crescimento. Os criadores de cavalos vêm-se, assim, obrigados a encontrar canais específicos de escoamento dos cavalos produzidos, e que garantam, por sua vez, a preservação dos recursos genéticos. Neste contexto, o turismo equestre pode assumir-se como um destes canais, quer pela utilização direta dos cavalos, quer através da sua promoção junto de potenciais compradores. A região do Alentejo reúne condições

propícias ao desenvolvimento desta atividade, já que alia às suas características climáticas e paisagísticas o facto de nela se encontrar um elevado número de criadores do cavalo Lusitano.

I.2. Objetivos

Portugal é um país em que o turismo representa uma fatia crescente do produto interno bruto, que evoluiu de 2% em 1996 para 6% em 2018 (PORDATA, 2020). É cada vez mais visível o aparecimento de empreendimentos de turismo equestre no nosso país, geralmente associados a explorações agropecuárias que diversificam assim as suas áreas de negócio. Sendo os turistas, principalmente os oriundos de países desenvolvidos, cada vez mais sensíveis à sustentabilidade e às preocupações ambientais, o objetivo deste trabalho será avaliar a sustentabilidade dos modelos de negócio dos empreendimentos de turismo equestre na região do Alentejo, as preocupações sustentáveis e a intenção das empresas promotoras de evoluírem no sentido da sustentabilidade. Pretende ainda aferir-se o impacto do turismo equestre sobre a promoção da sustentabilidade ao nível da criação de cavalos na região do Alentejo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. A sustentabilidade do setor agrícola

Nos países ocidentais, e na União Europeia (UE) em particular, a agricultura tem vindo progressivamente a reduzir o seu papel de setor empregador das regiões rurais. Esta evolução deriva, por um lado, do progresso tecnológico e da pressão das economias de escala, que têm vindo a incentivar a fusão agrícola, com a consequente redução do número de pequenas explorações agrícolas e da demanda de mão-de-obra. Por outro lado, sucessivas reformas da política agrícola comum (PAC) tentaram reduzir o nível de proteção real oferecida aos agricultores na UE e alteraram os instrumentos de apoio, visando aumentar a competitividade internacional na União, e promovendo também o redimensionamento das empresas e a redução da força de trabalho agrícola. O resultado desta conjuntura é que o espaço ocupado pela agricultura atualmente contrasta fortemente com as oportunidades de emprego que oferece (Chaplin, Davidova e Gorton, 2004).

Este cenário obriga as regiões rurais a desenvolver estratégias de ajustamento para encontrar fontes alternativas de rendimento, que por sua vez invertam a tendência vertiginosa para o despovoamento e abandono do espaço rural. Em Portugal, esta tendência tem vindo a manifestar consequências catastróficas, de que são exemplo os devastadores incêndios florestais, fruto do deficiente investimento no ordenamento florestal. A diversificação da economia das regiões rurais torna-se imperativa, sendo, portanto, necessário criar novas abordagens para conseguir o desenvolvimento sustentável. A diversificação pode incluir a introdução de culturas novas e alternativas, muitas vezes combinadas com estratégias de marketing focadas em nichos de mercado e marketing direto (diversificação agrícola), realocação de recursos agrícolas para atividades extra-agrícolas (diversificação de fontes de rendimento) e desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas atividades na exploração (diversificação estrutural) (Arru, Furesi, Madau e Pulina, 2019). Neste cenário a produção agropecuária tem evoluído no sentido de adotar modelos de produção mais sustentáveis e mais bem-adaptados às exigências ambientais, assegurando a viabilidade económica das explorações.

Segundo Tarrafa, Filipe & Pacheco (2017), a agricultura tradicional assenta em práticas e técnicas pouco mecanizadas e mais dependentes do trabalho realizado pelo Homem,

destinada a produzir alimentos para autoabastecimento e comercialização dos excedentes, e é um bom exemplo desta realidade, constituindo um modo de agricultura sustentável que permite a conservação dos recursos naturais e da biodiversidade e que impulsiona a economia local. De facto, a sustentabilidade do setor agrícola tem ganho progressivamente maior expressão, sendo disso exemplo o desenvolvimento das áreas de produção integrada e em modo de produção biológico.

As especificidades destes modos de produção encontram-se alinhadas com as principais preocupações ambientais e com o conceito de sustentabilidade: o modo de produção integrada (PRODI) é um sistema de produção que, de acordo com o art.º 7.º do DL n.º 256/2009 promove a produção de alimentos e de outros produtos alimentares de alta qualidade, com gestão racional dos recursos naturais e privilegiando a utilização de mecanismos de regulação natural em substituição dos fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma agricultura sustentável. Já o modo de produção biológico (MPB), de acordo com o Regulamento (CE) n.º 834/2007, promove a gestão das explorações agrícolas e de produção de géneros alimentícios, combinando as melhores práticas ambientais, um elevado nível de biodiversidade, a preservação dos recursos naturais, a aplicação de normas exigentes em matéria de bem-estar dos animais e método de produção em sintonia com a preferência de certos consumidores por produtos obtidos utilizando substâncias e processos naturais.

Em 1987 foi explorado pela primeira vez o conceito de “desenvolvimento sustentável” no relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial de Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (Johnston, Everard, Santillo, & Robert, 2007) e foi definido como o desenvolvimento que atende às necessidades e aspirações das gerações atuais sem destruir os recursos necessários para a perseverança das gerações futuras (Keeble, 1988). O desenvolvimento sustentável requer conseguirmos atender às necessidades básicas de todos e dar oportunidade a todos de cumprirem as suas aspirações de uma vida melhor (ONU, 1987).

O desenvolvimento sustentável enfrenta três tipos de desafios:

- Desafios sociais: o principal desafio é o crescimento da população humana do planeta, causado pelo aumento da expectativa de vida e diminuição de mortalidade infantil nos países desenvolvidos, e pela desinformação e reduzida contraceção nos países em desenvolvimento. Outro desafio é a desinformação e

gestão política, é necessário sensibilizar, mudar mentalidades e educar a população do planeta em relação ao desenvolvimento sustentável para que gerações futuras possam existir com qualidade de vida. As enormes desigualdades sociais existentes, não só a nível internacional entre países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, mas também a nível local, têm de ser atenuadas para que se consiga atingir um equilíbrio social onde há maior igualdade de possibilidades e qualidade de vida. É igualmente essencial encontrar e criar inovações e tecnologias que permitam a caminhada em direção ao desenvolvimento sustentável.

- **Desafios ambientais:** a não renovabilidade de recursos naturais do planeta cria a necessidade de encontrar novos meios de subsistência através da utilização de recursos renováveis. Outro grande desafio é a diminuição de terra arável no planeta, não só por não haver terra arável suficiente para alimentar a população, mas também pela excessiva exploração e má gestão dos solos, o que os desertifica, e igualmente pelo aumento das áreas urbanizadas e construídas.
- **Desafios económicos:** nos últimos anos, as crises económicas ao nível mundial foram agudamente sentidas, e estão diretamente relacionadas com a crise ambiental e social (ONU, 1987). Um dos ramos mais importantes para a economia são as novas tecnologias, mas há receio em apostar nelas por incerteza das consequências que estas podem trazer a nível ambiental e social (ONU, 1987). As indústrias altamente dependentes dos recursos naturais (sejam renováveis ou não) sentem as consequências da crise ambiental em termos económicos, por terem o acesso às matérias-primas essenciais à produção dificultado. As próprias alterações climáticas interferem diretamente nos ciclos produtivos de alimentos e matérias-primas diversas, e na disponibilidade de recursos tão importantes como a água, fazendo variar a rentabilidade produtiva e interferindo com a disponibilidade e preço dos mais variados bens.

2.2. Condições edafoclimáticas e paisagísticas do Alentejo

2.2.1. Clima mediterrânico

O clima é um dos fatores condicionantes da agricultura, sendo a região do Alentejo influenciada por um clima mediterrânico. O conceito de clima mediterrânico é caracterizado por invernos levemente húmidos e verões quentes a muito quentes e secos (Lionello, Malanotte-Rizzoli, Boscolo et al., 2006). A degradação e desertificação dos solos é um problema na região do mediterrâneo, e os sistemas naturais como os humanos estão vulneráveis á escassez e irregularidade da disponibilidade de recursos hídricos que é característica do clima da região (Lionello et al., 2006). Situações críticas de falta de água e secas extensas são causadas maioritariamente por valores elevados de sazonalidade e variabilidade de precipitação de ano para ano (Lionello et al., 2006). Na região do Mediterrâneo a maioria das chuvas ocorrem durante o semestre do inverno, podem assim ocorrer severos défices hídricos durante o crescimento das plantas, mesmo quando há precipitação anual suficiente, de modo que o impacto da temperatura e da precipitação na maioria das colheitas depende principalmente de mudanças no ciclo sazonal desses parâmetros, em vez da flutuação do valor da média anual (Rötter e van de Geijn, 1999 citados por Lionello et al., 2006). Existe o receio que as alterações climáticas possam aumentar o stress das plantas por causa de secas recorrentes e que venham a existir efeitos negativos nas culturas e na capacidade de satisfazer a necessidade interna de alimentos (Lionello et al., 2006).

Não obstante, as diferentes regiões do Alentejo caracterizam-se por variações no que respeita ao clima, que no Alto Alentejo se caracteriza por ser continental atenuado, com um microclima diferenciado na Serra de S. Mamede; marcadamente mediterrânico e continental no Alentejo Central e Baixo Alentejo, com pluviosidade residual e grandes amplitudes térmicas diárias e anuais, particularmente no Baixo Alentejo; e marítimo de transição na região do Alentejo Litoral, com temperaturas médias anuais próximas dos 16°C e pluviosidade com variações significativas, entre os 500 e os 700 mm (Vintém, 2019).

2.2.2. Características do solo e do relevo no Alentejo

Os solos da região Alentejana, derivados de xisto ou granito, são principalmente caracterizados pela escassez de matéria orgânica, pela sua espessura efetiva reduzida e baixa capacidade de armazenamento de água; estes fatores combinados com precipitações irregulares e por vezes muito fortes contribuem para riscos de erosão acentuados (Pinto-Correia, 1993). De acordo com a classificação da capacidade de uso de solos do Ministério da Agricultura Português (Silva, 1985, citado por Pinto-Correia, 1993), apenas 15% dos solos no Alentejo são indicados para a agricultura (Classe A e B), 45% são da classe C, D (adequados para silvo pastorícia ou ocupação florestal) e os restantes 40% da classe E (solos com capacidade de uso agrícola muito baixa) (Pinto-Correia, 1993).

O relevo do Alentejo caracteriza-se pela peneplanície, interrompida no Alto Alentejo pela Serra de S. Mamede (1025 m) e Marvão (865 m), e nas restantes regiões por mais alguns acidentes orográficos de baixa altitude. No Alto Alentejo e Alentejo Central a altitude varia maioritariamente entre os 200 e os 400 m, enquanto no Baixo Alentejo (exceto a margem esquerda do rio Guadiana) e Alentejo Litoral dominam as altitudes inferiores a 100 m (Vintém, 2019).

2.2.3. O ecossistema do Montado

Embora possa adquirir várias definições, o montado pode descrever-se como os terrenos onde se encontram azinheiras, sobreiros, carvalhos ou castanheiros (Mapas de Montados, 1985, citado por Carmona Belo, Pereira, Moreira, et al., 2009) e ao nível do solo, erva a alternar com cultivo. A densidade média das árvores é de 45 por hectare, mas pode variar entre 20 e 120 árvores por hectare, dependendo das condições de solo e do principal objetivo da exploração (Pinto-Correia, 1993). O montado de sobro e de azinho representa a maior parte da área florestal do Alentejo, ocupando no seu conjunto uma área de cerca de 900 000 hectares, de acordo com o 6º Inventário Florestal Nacional (ICNF, 2019) (figura 1).

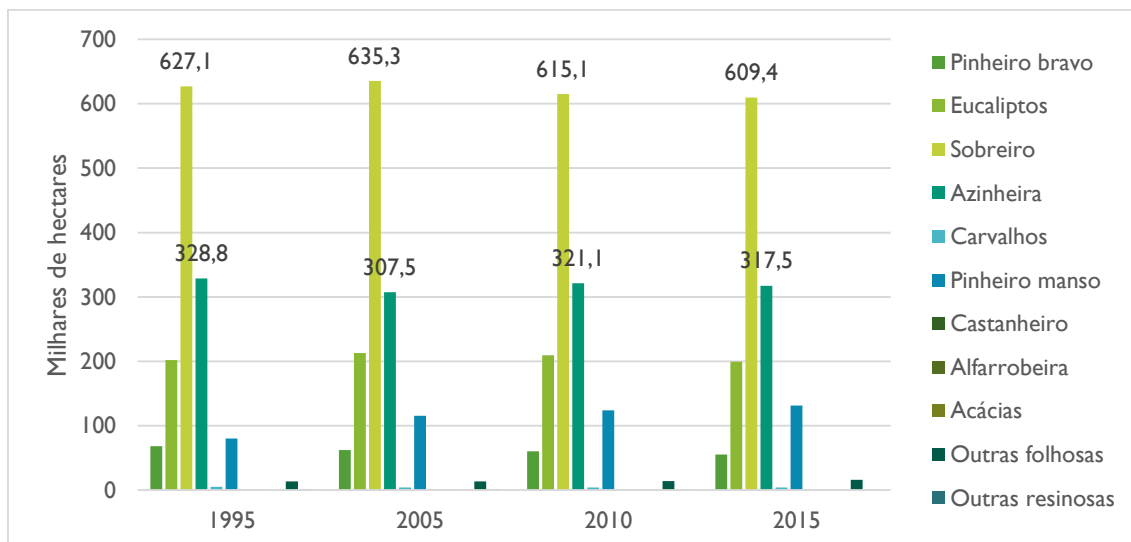


Figura 1: Alentejo – áreas florestais ocupadas por espécie (Fonte: ICNF, 2019)

O montado, em particular o de sobro, tem uma enorme importância para a economia e a ecologia de vários países do Mediterrâneo, ocupando uma área mundial de mais de 2 milhões de hectares. Portugal concentra 34 por cento da área mundial (APCOR, 2019). No montado é possível tirar proveito de determinados bens específicos com origem nos recursos do arvoredo (frutos e/ou cortiça), e do solo (pastagens, culturas forrageiras e searas) (Carmona Belo et al., 2009). Os produtos obtidos de animais que são mantidos no montado (como a carne, leite, pele ou lã) são uma fonte adicional de rendimento do sistema. Os animais em pastoreio fornecem uma fertilização do solo necessária para um rendimento mínimo, e contribuem também para manter o terreno livre de vegetação (como arbustos) (Pinto-Correia, 1993), embora o encabeçamento excessivo possa contribuir para a sua degradação (Muñoz-Rojas, Pinto-Correia, Hvarregaard Thorsoe e Noe, 2019). O montado assegura ainda funções sociais à população local, tendo em conta que é utilizado por caçadores, apicultores e coletores de cogumelos (Surová e Pinto-Correia, 2008).

O montado é o suporte ideal para uma grande variedade de fauna selvagem (perdiz, pombo, coelho selvagem, lebre, javali, sapo) incluindo algumas espécies ameaçadas ou raras (Palma et al., 1985, citado por Pinto-Correia, 1993): a cegonha preta e branca (*Ciconia nigra* e *Ciconia ciconia*), águias (*Hieraetus pennatus*, *Circaetus gallicus*), milhafres (*Milvus migrans*, *Elanus caeruleus*), veados (*Dama dama*, *Cervus elaphus*), o lince ibérico (*Lynx pardinus*), a doninha (*Mustela nivalis*), etc. É um sistema extremamente flexível, com

várias opções de gestão e densidades de vegetação possíveis, resultando assim numa grande variedade de tipos de paisagem (Surová e Pinto-Correia, 2008).

Atualmente, o rendimento de produção do montado é baixo e a manutenção do equilíbrio nestes sistemas tem sido ameaçada tanto pela intensificação como pela extensificação (Bugalho et al. 2011; Pinto-Correia et al. 2011, citados por Surová, Pinto-Correia e Marušák, 2014). O receio de que a produção por si só não seja capaz de suportar a manutenção futura deste sistema paisagístico levou à necessidade de compreender as preferências e perceções dos usuários, a fim de definir opções de gestão com base na gestão integrada de funções produtivas e não produtivas (Surová e Pinto-Correia, 2008).

2.2.4. A paisagem do Alentejo

A qualidade visual da paisagem é avaliada de forma distinta por diferentes tipos de observadores, e os aspetos valorizados pelo cidadão comum diferem dos valorizados por peritos da área ambiental e paisagística. A apreciação é também influenciada pelos antecedentes culturais do observador, dependendo da idade, nível educacional e familiaridade com a paisagem (Arsénio, Mendes e Rego, 2014). Estudos realizados com o objetivo de compreender o que prende o utilizador a uma paisagem concluíram que a complexidade e diversidade do uso do solo, os contrastes visuais cromáticos e a fragmentação da paisagem, oferecendo diversas possibilidades de exploração, são características valorizadas por visitantes recreativos (Surová et al., 2014).

O Alentejo é a região menos densamente povoada de Portugal. Os dados do INE/PORDATA (2020) demonstram que, em 2011, a densidade populacional do Alentejo (24 habitantes/km²) representava aproximadamente 21% da densidade populacional média de Portugal (114,5 habitantes/km²).

A paisagem marcadamente rural do Alentejo sofreu modificações importantes, motivadas pelas políticas económicas e territoriais a partir do final do século XIX. Destacam-se a Lei dos Cereais de Elvino de Brito, que levou ao desmatamento da charneca para instalação de novos montados e aumento das áreas de culturas e pastagens sob coberto entre 1899 e 1918; e a Campanha do Trigo, promovida pelo Estado Novo entre 1929 e 1938, e que para garantir o autoabastecimento português propagandeava ser necessário transformar o Alentejo no “celeiro de Portugal” (Ferreira,

2001). Mais recentemente, a adesão à Comunidade Económica Europeia e a implementação da Política Agrícola Comum e dos fundos europeus veio dinamizar a instalação de culturas permanentes, como a vinha, levando a que a área ocupada por esta cultura no Alentejo mais do que duplicasse entre 1966 e 2015 (Vintém, 2019). Nos últimos anos, o financiamento europeu aliado à disponibilidade hídrica proporcionada, por ex., pela albufeira de Alqueva, impulsionou ainda mais este tipo de investimento, sendo que, de acordo com o recenseamento agrícola de 2009, as culturas permanentes ocupam cerca de 221 000 hectares, com destaque para a área de olival (164 000 hectares), de vinha (23 000 hectares) e de frutos de casca dura (30 000 hectares) (Marques e Carvalho, 2017).

Neste enquadramento, a paisagem do Alentejo representa atualmente um mosaico, em que as áreas florestais e de silvo-pastorícia alternam com culturas permanentes e anuais, de sequeiro ou regadio, pontuado por aglomerados urbanos, predominantemente de pequena dimensão, e com matizes próprios característicos das regiões mais a Norte ou mais a Sul, mais continentais ou com maior influência do oceano Atlântico.

Em 2008, Surová e Pinto-Correia entrevistaram diversos tipos de utilizadores do montado (proprietários, trabalhadores, caçadores, apicultores, turistas, novos moradores rurais e utilizadores residentes nas áreas urbanas) e agruparam-nos de acordo com a similaridade das respostas. Os resultados mostraram preferências diferentes em função do tipo de relação com o ecossistema do montado, com os proprietários a preferir a distribuição ordenada e regular das árvores, e os apicultores e coletores de cogumelos a favorecer uma distribuição mais heterogénea, por exemplo. Verificou-se que o grupo que unia os habitantes rurais, trabalhadores e utilizadores residentes nas áreas urbanas, e que se considerou conhecedor do montado tradicional, preferiu uma variedade de padrões do montado com uma característica em comum: o sub-bosque sem arbustos. O outro grupo, composto por turistas e novos moradores rurais, e que se considerou menos familiarizado com o montado, preferiu uma experiência de diversidade, mais evidente nos densos padrões do montado com arbustos. No entanto, esta experiência também pode ser adquirida contactando com vários tipos de montado. Os dois grupos foram recetivos às experiências subjetivas da paisagem. A vivência da tradição, identidade e memórias do lugar, que são as mais marcantes para os conhecedores do montado, associou-se à presença de gado, sub-bosque limpo e estrutura irregular das árvores. Um dos aspetos importantes nos

padrões de paisagem preferidos, mencionados pelos entrevistados nesta pesquisa, foi a aparência natural (Surová e Pinto-Correia, 2008).

De acordo com Gomez-Limon e Lucio Fernandez (1999), citados por Surová e Pinto-Correia (2008), os aspetos mais apelativos do montado são: a) as suas áreas abertas e cobertas por árvores, b) ser um sub-bosque claro e com arbustos, c) o regime de manejo humano que lhe confere um aspeto seminatural, d) a presença de gado em baixas densidades e e) a presença de flora e fauna silvestres.

De acordo com Surová et al. (2014), nos países do Noroeste da Europa, com elevada percentagem de cobertura florestal, a função recreativa é valorizada como uma das principais funções da floresta, sendo a fruição da floresta como atividade de lazer muito popular. A maior parte das florestas de pinheiro, eucalipto e mistas de Portugal são geridas de forma relativamente intensiva para a produção. Nessas florestas, as árvores estão uniformemente espaçadas e têm idades uniformes. Deste ponto de vista, o montado pode ser visto como um ponto forte florestal que contribui para a diversidade da paisagem na região do Alentejo, graças à sua característica floresta aberta e com maior diversidade visual (Antrop, 1993, citado Surová et al., 2014).

2.3. O agroturismo enquanto forma de diversificação da atividade agrícola

Os fatores que influenciam a decisão das explorações agrícolas pela diversificação de atividades na própria exploração são múltiplos, e incluem a dimensão e grau de especialização da exploração, a distância aos centros urbanos, as características orográficas e tipologia dos solos e os recursos humanos afetos à exploração (idade, habilitações académicas, ligação familiar, etc.) (Boncinelli, Bartolini, Casini e Brunori, 2017).

No caso do agroturismo, Canovi (2019) refere que, embora a principal motivação resida na geração de rendimento adicional e sobrevivência financeira da exploração, outra das motivações apontadas é a capacidade de, a curto prazo, o agroturismo se revelar benéfico para o aumento das vendas da produção agrícola (apresentando como exemplo o enoturismo). Neste âmbito, esta estratégia pode aplicar-se a outras produções agrícolas, entre as quais se podem incluir os cavalos produzidos por coudelarias.

O agroturismo inclui um conjunto alargado de serviços, que incluem o simples alojamento em espaço rural, diversas atividades ao ar livre, a venda e/ou o consumo no local de produtos agrícolas e a própria participação nas atividades agrícolas (Philip, Hunter e Blackstock, 2010). A função recreativa associada às explorações agrícolas é uma das ferramentas mais relevantes para promover a sustentabilidade (agrícola e ambiental), incentivar boas práticas agrícolas e melhorar as condições nos territórios rurais. Neste contexto, o agroturismo tem vindo a assumir um papel importante na dinamização económica e desenvolvimento sustentável das áreas rurais, sendo tipicamente adotado por explorações familiares tradicionais que se vêm compelidas a combinar vários recursos agrícolas e não agrícolas para melhorar o seu rendimento (Arru et al., 2019).

2.4. A produção equina no contexto da agricultura sustentável

Os equídeos desempenham um papel importante, contribuindo para a diversificação de produtos e atividades agrícolas, a sustentabilidade de terras marginais e áreas protegidas (parques naturais), o desenvolvimento do agroturismo em explorações localizadas em áreas suburbanas e a criação de cavalos em sistemas extensivos de pastoreio. Nesse contexto, os equídeos também atendem às expectativas multidimensionais da sociedade moderna, como a preservação do meio ambiente, a paisagem e a produção das pastagens, a preservação da biodiversidade animal, a aproximação dos cidadãos ao espaço rural e a preservação da cultura tradicional e dos valores territoriais (Miraglia, Burger, Kapron et al., 2006).

Os cavalos são herbívoros monogástricos, adaptados a uma ingestão continuada de alimentos grosseiros. Possuem um padrão de pastoreio heterogéneo, que promove, ainda que temporariamente, a coexistência de um número mais elevado de espécies de plantas e animais no coberto vegetal. Com a mesma carga de pastoreio, são mais eficazes a melhorar a qualidade das pastagens do que os bovinos ou ovinos, mas podem com sucesso partilhar áreas de pastoreio com ambas estas espécies, contribuindo para a regulação da produção de massa verde, controlo de infestantes e redução da carga parasitária das pastagens.

Estes motivos, em conjunto com a sua adaptabilidade a diferentes ambientes de pastoreio (montanha, áreas pantanosas, solos pobres e áridos), têm justificado a sua

utilização crescente na preservação da biodiversidade e manutenção dos ecossistemas de áreas de pastagens e áreas protegidas em França, na Irlanda e noutros países europeus (Younge e Vial, 2012). Em Portugal, pode assinalar-se o exemplo dos cavalos da raça Garrana no Parque Nacional da Peneda-Gerês. Os cavalos desta raça autóctone são mantidos em sistemas extensivos de pastoreio livre com encabeçamentos muito baixos nestas áreas de montanha, muitas vezes em conjunto com bovinos de raças autóctones como a Barrosã e a Cachena. Recentemente, a utilização do cavalo Garrano em atividades de exterior (designadamente, de turismo equestre) tem vindo a ser promovida, no esforço de preservação da raça (Santos e Ferreira, 2012). Outros exemplos a nível europeu de manutenção de equinos autóctones em áreas protegidas, contribuindo para a sua sustentabilidade, são os cavalos Camargos que habitam em liberdade nos pântanos do delta do Ródano (França), ou os cavalos de Retuertas que se mantêm na reserva natural de Doñana, na Andaluzia (Espanha).

Num estudo realizado em França (Bigot, Mugnier, Brétière et al., 2015), inquiriram-se os agricultores sobre o papel da produção equina no desempenho económico, ambiental e social do seu sistema agrícola. Os resultados mostraram que o efetivo equino variou entre menos de 10% e 100% do total do efetivo animal das explorações (expresso em cabeças normais). Nas áreas de montanha, os cavalos de tração eram apreciados pela utilização de pastagens em conjunto, ou após a sua utilização pelos bovinos. Este tipo de cavalos é resistente e pouco exigente em termos de manejo, mas a baixa rentabilidade da sua produção limita o seu desenvolvimento. Nas terras baixas, os agricultores criam cavalos de sela, isoladamente ou em coabitação com efetivos bovinos leiteiros ou de carne. As explorações especializadas em cavalos desenvolvem outros serviços, como a acomodação de cavalos estabulados. O impacto dos cavalos de sela no rendimento bruto da exploração depende do número e da idade dos cavalos vendidos. Em geral, a criação de cavalos apresentou neste estudo uma rentabilidade baixa (principalmente para os cavalos de tração) ou imprevisível (principalmente para os cavalos de sela). No entanto, quaisquer que fossem os tipos de produção animal, o pastoreio de cavalos melhorou a manutenção das áreas de pastagem e os agricultores manifestaram satisfação pessoal na criação de cavalos, o que mobiliza o trabalho voluntário.

De acordo com Martin-Rosset (2009), citado por Miraglia (2012), o desenvolvimento rural constitui a ferramenta-chave para a reestruturação do setor agrícola e para incentivar a diversificação e a inovação. Os equinos podem assumir, neste contexto, um

papel importante, dado conseguirem fazer uma boa utilização produtiva de áreas de solos mais desfavorecidos. A espécie consegue, adicionalmente, desenvolver mecanismos adaptativos consideráveis para resistir a condições climáticas adversas e baixa disponibilidade de alimento (Miraglia, 2012). Rzekeć, Vial e Bigot (2020) resumiram as mais-valias que os equinos podem trazer à transição ecológica da agricultura em contexto europeu, identificando-as como os 5 “atributos verdes” que se podem observar na figura 2.



Figura 2: Os 5 atributos verdes dos equinos na transição ecológica da agricultura (Adaptado de Rzekeć et al., 2020)

2.5. Turismo equestre

O termo “turismo equestre” surge nos anos 50 do século XX, e refere-se, de acordo com a Federação Internacional de Turismo Equestre (FITE) a qualquer atividade no exterior que envolva equinos e se situe fora de áreas residenciais, sendo, no entanto, importante fazer a distinção entre o turismo “a cavalo” (que envolve a realização de percursos itinerantes com recurso a equídeos montados ou engatados) e o turismo “do cavalo” (e que inclui todas as atividades que atraem turistas em função da temática do cavalo, incluindo manifestações desportivas, feiras, corridas em hipódromos, exposições e outros eventos de cariz cultural) (Rzekeć et al., 2020). O turismo equestre tem vindo a expandir-se enquadrado na diversificação agrícola através do agroturismo, sendo alvo das políticas europeias de desenvolvimento para 2014-2020, e pode envolver agricultores que desejem promover raças locais para preservar a cultura e a tradição

(Miraglia, 2015, citada por Rzekęć et al., 2020). O turismo equestre inclui-se no turismo de aventura realizado em áreas rurais e é uma das formas de turismo mais populares entre jovens. De acordo com Petroman (2015) os turistas procuram o turismo equestre por diversas razões, que incluem o acesso a atividades equestres e atividades complementares, a proximidade de acomodações hoteleiras a infraestruturas hípias, a procura de condições de conforto (ou mesmo luxuosas) para passarem os tempos livres, motivos ecológicos e a procura de áreas com paisagens naturais bonitas e únicas. O mesmo autor refere que existem diversas modalidades de turismo equestre, que proporcionam, entre outras experiências, a interação com os cavalos (limpeza e maneio); a fruição das paisagens naturais, a possibilidade de fazer percursos urbanos em carruagem, a frequência de aulas de equitação durante o período de férias, a possibilidade de montar cavalos treinados numa disciplina equestre diferente ou cavalos de raças diferentes (por ex.: montar cavalos Lusitanos treinados em alta escola), os benefícios em termos de bem-estar e saúde mental veiculados pelo contacto com cavalos e observação dos mesmos, designadamente o aumento da autoestima, e a prática e/ou observação das diversas atividades e modalidades equestres (como por ex., o trabalho em liberdade ou as corridas de galope).

O turismo equestre é, portanto, uma atividade que pode trazer impactos positivos ao desenvolvimento rural num modelo de agricultura sustentável, ao ser um serviço que pode proporcionar uma rentabilidade acrescida aos agricultores e às comunidades locais (Petroman, 2015), com benefícios para a preservação dos recursos genéticos e dos ecossistemas, e proporcionando simultaneamente benefícios em termos do bem-estar físico e mental dos seus utilizadores. No entanto, há que acautelar os possíveis impactos negativos do turismo equestre, sobretudo a nível ambiental. De acordo com Pickering et al. (2009), citados por Rzekęć et al. (2020), os dois impactos mais graves do turismo equestre são a nitrificação de rios e solos por causa da concentração excessiva de fósforo (proveniente dos excrementos) em solos pobres e a dispersão biológica por intermédio de pelos e excrementos, que aumenta o risco de plantas invasoras se espalharem em áreas protegidas. Por outro lado, essa propagação pode ser benéfica para a diversidade da flora de solos pobres. Outros impactos incluem a intrusão em áreas sensíveis com destruição da flora e fauna, ou a compactação dos trilhos por pisoteio excessivo. No entanto, Rzekęć et al. (2020) consideram que a perturbação dos habitats naturais pelos cavalos é potencialmente inferior à causada pelos percursos para outros

meios de transporte, como a bicicleta, ou mesmo os percursos a pé. A própria compactação dos trilhos pela pressão dos cascos, que é descontínua, é inferior à compactação contínua provocada por veículos de duas ou quatro rodas. Não obstante, é fundamental minimizar os possíveis impactos, mediante a gestão dos trilhos utilizados (recorrendo a uma definição cuidada dos percursos, manutenção dos trilhos e monitorização das áreas envolventes) e a própria gestão dos utilizadores (definindo a frequência e número máximo de turistas por percurso, e dinamizando ações de educação ambiental e códigos de conduta a cumprir pelos turistas) (Petroman, 2015), contribuindo para a sustentabilidade destes modelos de negócio.

2.6. Modelos de Negócios Sustentáveis

Sendo os riscos causados pelo Homem à natureza e ao meio ambiente uma das maiores preocupações de hoje em dia, o desafio imposto às empresas é desenvolver estratégias sustentáveis que permitam aos negócios garantir a competitividade no presente e ainda mais no futuro. Martine e Alves (2015) consideram que é necessária uma grande alteração a nível da organização do estado e das leis para que seja possível manter o equilíbrio dos 3 pilares da sustentabilidade, sendo possível, numa escala mais pequena, fazer essa mudança a nível empresarial, não alterando as organizações que rodeiam a empresa, mas sim os impactos que ela própria provoca.

Considerando este objetivo, em 2008, Stubbs e Cocklin definiram um modelo de negócio sustentável (MNS) baseado em dois casos de estudo (Interface e Banco Bendigo).

O modelo definido descreve seis passos que uma empresa deve seguir para se tornar mais sustentável. Assim:

Passo I - Um MNS baseia-se em aspetos económicos, ambientais e sociais da sustentabilidade ao definir o objetivo de uma organização: uma organização sustentável expressa o seu objetivo, visão e ou missão em resultados em termos sociais, ambientais e económicos. O lucro é um meio de conseguir resultados sustentáveis – as organizações sustentáveis têm que obter lucro para subsistir, mas não devem existir apenas em função do lucro. Organizações sustentáveis procuram a sustentabilidade porque é a “coisa” certa a fazer e a “coisa” inteligente a fazer. Como foi demonstrado

por práticas do Interface e do banco Bendigo, cuidar da natureza e colocar o sucesso das partes interessadas em primeiro leva a um negócio forte e rentável (Stubbs e Cocklin, 2008).

Passo 2 - Um MNS utiliza uma abordagem do tripé da sustentabilidade para medir o seu desempenho: isto pode manifestar-se através de um relatório de sustentabilidade, de impacto social ou ambiental, ou através de indicadores sociais ou ambientais reportados em conjunto com os indicadores financeiros do relatório anual. Estas medidas estão integradas na medição dos sistemas de desempenho interno para garantir que há uma “mentalidade sustentável” em toda a organização (Stubbs e Cocklin, 2008).

Passo 3 – Um MNS considera as necessidades de todas as partes interessadas ao invés de dar prioridade às suas expectativas: organizações sustentáveis adotam o ponto de vista das partes interessadas em relação à empresa em vez do ponto de vista dos acionistas, e compreendem que o sucesso da empresa está intrinsecamente ligado com o sucesso das partes interessadas, tais como comunidades locais, fornecedores, parceiros, colaboradores e clientes. O compromisso para com, e colaboração, das partes interessadas é uma condição necessária de um MNS (Stubbs e Cocklin, 2008).

Passo 4 - Um MNS trata a natureza como uma parte interessada e promove a conservação ambiental: organizações sustentáveis, implícita ou explicitamente, reconhecem a natureza como um parceiro. Recursos renováveis ou produzidos pelo Homem são preferidos a recursos não renováveis. A inovação tecnológica minimiza, e eventualmente elimina, desperdícios não recicláveis e poluição. Os consumos reduzidos são característicos de um MNS, para reduzir a pegada ecológica de pessoas e organizações. Os danos ambientais causados pela atividade organizacional são reparados. Uma estratégia compensatória é utilizada para detetar práticas não sustentáveis na rede de fornecimentos, mas a longo prazo uma perspectiva colaborativa torna toda a rede fornecedora sustentável – para não prejudicar o meio ambiente (Hawken, 1993, citado por Stubbs e Cocklin 2008).

Passo 5 - Líderes ou aliados sustentáveis levam a mudanças culturais e estruturais necessárias para implementar sustentabilidade: até que a sustentabilidade seja institucionalizada nas organizações e dentro da mentalidade dos colaboradores, os diretores executivos visionários irão impulsionar o objetivo de

sustentabilidade através das organizações e redes de colaboradores. À medida que a sustentabilidade se torna mais embebida na estrutura e cultura organizacional, o papel do diretor de “converter” a organização à sustentabilidade diminui (Stubbs e Cocklin 2008).

Passo 6 - Um MNS abrange a perspectiva dos sistemas tal como a perspectiva da empresa: as organizações podem fazer um progresso significativo com o objetivo de alcançar a sustentabilidade através das suas capacidades internas, mas em última instância as organizações só podem ser sustentáveis quando todo o sistema do qual elas fazem parte for sustentável (Jennings e Zandbergen, 1995). Mudanças no sistema socioeconómico, tanto estruturais (como reorganização dos sistemas de transporte ou alterações do sistema fiscal) como culturais (como atitudes perante o consumo, crescimento económico e bem-estar), são necessárias para facilitar a sustentabilidade a nível da empresa e dos sistemas (Stubbs e Cocklin 2008).

Mais tarde, em 2015, Dyllick e Muff sugeriram uma tipologia para a sustentabilidade de negócios que apresenta quatro níveis de desenvolvimento:

- **Negócios normais (“Business as usual”)**, que estão baseados numa visão puramente económica da empresa e dos processos do negócio.
- **Sustentabilidade de negócio 1.0 (“Business sustainability 1.0: Refined Shareholder Value Management”)**, em que o sucesso do negócio está ainda baseado num ponto de vista económico e foca-se em servir os seus objetivos económicos enquanto introduz sustentabilidade ao negócio.
- **Sustentabilidade de negócio 2.0 (“Business Sustainability 2.0: Managing for the Triple Bottom Line”)**, em que a perspectiva das partes interessadas é ampliada e que seguem a abordagem do tripé da sustentabilidade. É um processo pelo qual as empresas gerem os seus riscos, obrigações e oportunidades financeiras, sociais e ambientais (Dyllick e Muff, 2015).
- **Sustentabilidade de negócio 3.0: (“Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business”)**. O verdadeiro negócio sustentável muda a sua perspectiva de procurar minimizar os seus impactos negativos para compreender como pode criar um impacto positivo significativo em áreas criticamente relevantes para a sociedade e para o planeta. Uma empresa com

“Sustentabilidade de negócio 3.0” observa primeiro o ambiente externo em que opera, e pergunta-se o que pode fazer para ajudar a superar os desafios críticos que exigem os recursos e competências que tem à sua disposição (Dyllick e Muff, 2015).

Kotter (2006), citado por Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018), sugere estágios na mudança para uma gestão sustentável (estabelecer um sentido de urgência; criar um guia de alianças poderoso; criar uma visão; comunicar essa visão; encarregar outros de agir em relação a essa visão; planejar e criar vitórias a curto prazo; consolidar melhorias e produzir mais mudança; institucionalizar novas abordagens) e para cada um deles identifica ações a tomar e desafios. Estas ações podem ser aplicadas quando uma empresa procura começar um modelo de negócio sustentável ou aumentar a sua sustentabilidade global.

3. Material e Métodos

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela metodologia de estudo de caso. O desenho metodológico foi o estudo de casos múltiplos com uma única unidade de análise, de acordo com a definição de Yin (2003). Na figura 3 pode observar-se a metodologia de estudo de casos múltiplos, tal como descrita por Yin (1994) e citada por Rocha (2011).

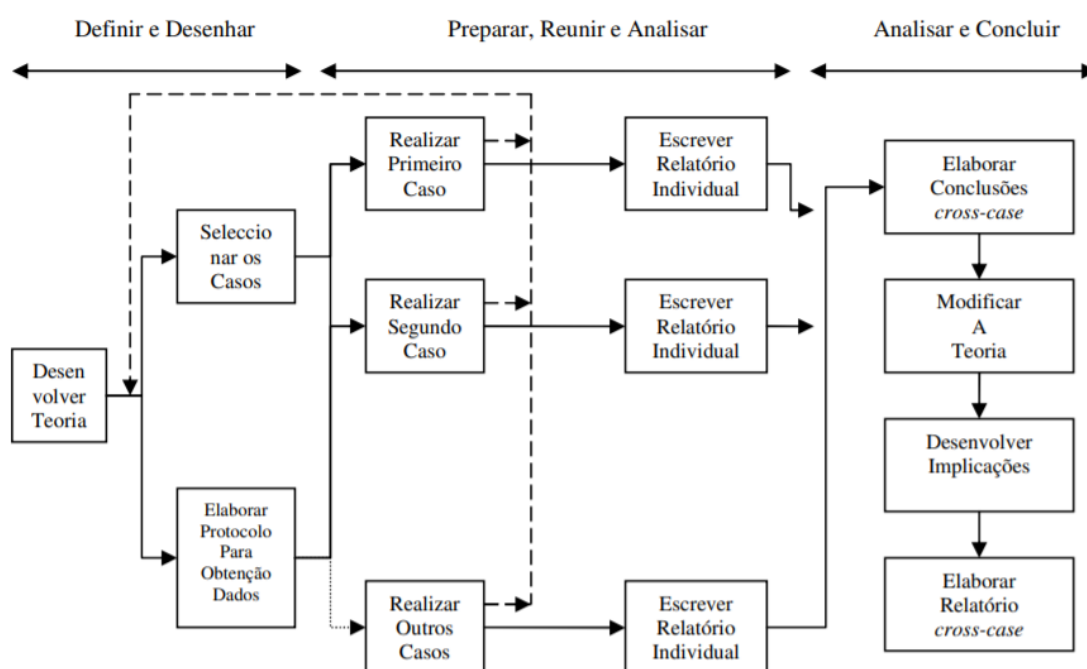


Figura 3: Estudo de casos múltiplos (Fonte: Yin, 1994, conforme Rocha, 2011)

A escolha desta metodologia deveu-se ao facto de o fenómeno em estudo (agroturismo sustentado na atividade equestre na região do Alentejo) ser um fenómeno contemporâneo, sobre o qual a informação disponível é escassa e que é muito dependente de questões de contexto. A hipótese teorizada é a de que o modelo de negócio do turismo equestre nesta região assenta em princípios de sustentabilidade.

Por forma a identificar uma base teórica de Modelos de Negócio Sustentáveis (MNS), e também da sustentabilidade aplicada a empresas agropecuárias que tenham por base a atividade equestre, foi feita uma revisão bibliográfica com duas abordagens diferentes: (1) uma revisão geral de MNS e critérios que devem ser tomados em conta de forma a classificar um negócio como sustentável; e (2) pesquisa na base de dados SCOPUS,

utilizando termos associados com sustentabilidade no ramo dos cavalos e do agroturismo equestre.

3.1. Seleção dos casos de estudo

O Turismo de Portugal publica (on-line) o guia técnico de turismo equestre em Portugal (Turismo de Portugal, I.P., 2017a), onde se encontra disponível, e com informações relevantes, uma lista de empreendimentos de turismo equestre. Na região do Alentejo este guia inclui 24 empreendimentos diferentes que podem ser classificados em: (a) empresas que fornecem meramente serviços equestres (maioritariamente passeios a cavalo) e não têm acomodação para o turista (17%); (b) Coudelarias, que estão integradas em propriedades rurais, onde a agricultura é a atividade principal, mas que recentemente desenvolveram atividades turísticas (com ou sem acomodação para o turista) como uma fonte de rendimento complementar (com as atividades equestres a trabalhar em conjunto com provas de vinhos, caminhadas, observação de aves, etc.) (29%); (c) Estruturas primárias de turismo que fornecem atividades equestres como uma das atividades existentes para entreter hóspedes (42%); e (d) centros hípicos (13%).

Para a seleção dos casos de estudo, utilizaram-se como critérios a localização geográfica no NUTS II Alentejo e o enquadramento da atividade turística em explorações agropecuárias, bem como a disponibilidade de informação online. Com base nestes critérios, selecionaram-se 15 empreendimentos, que foram contactados via correio eletrónico. A listagem dos estabelecimentos contactados apresenta-se no anexo I. Na figura 4, apresenta-se a distribuição em função da sua localização nos NUTS III.

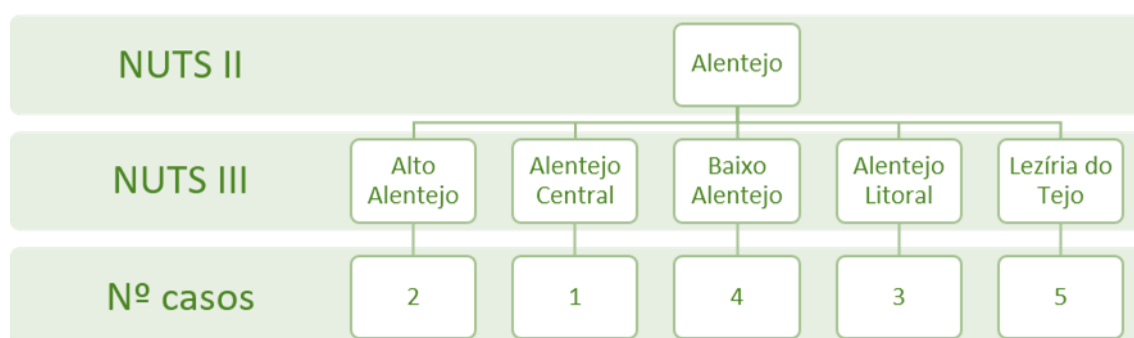


Figura 4: Distribuição dos estabelecimentos selecionados em função da sua localização nas unidades territoriais

3.2. Protocolo de obtenção e análise dos dados

Todos os estabelecimentos foram contactados por correio eletrónico, sendo comunicado o âmbito e tema do trabalho, e solicitado o preenchimento de um inquérito on-line com questões que abordaram:

- As diferentes áreas de negócio (agricultura, turismo, outras) e a sua importância relativa na empresa;
- A opção por modos de produção sustentável (MPB, PRODI);
- A caracterização do efetivo animal e a representatividade das raças autóctones;
- A caracterização dos recursos humanos da empresa;
- O conceito de sustentabilidade e a sua valorização pelos clientes;
- Práticas sustentáveis já desenvolvidas (ao nível da gestão de efluentes, redução de consumos, opção por fontes de energia renováveis, autossuficiência na produção de alimentos, bem-estar animal, entre outros);

Dada a natureza da metodologia utilizada, os estabelecimentos foram informados de que a informação fornecida seria utilizada na caracterização dos casos de estudo. Numa segunda fase, e de acordo com as respostas obtidas, tentou agendar-se a recolha (mediante entrevista estruturada) de informações mais complexas, relacionadas com o historial da empresa, planeamento e projetos futuros que tenham em consideração o desenvolvimento sustentável, entre outras questões.

Com base em toda a informação recolhida em cada caso de estudo, realizou-se uma análise SWOT para cada um dos quatro casos, sob o ponto de vista da sustentabilidade do projeto. Avaliaram-se os impactos das práticas sustentáveis de cada caso de estudo, tentando simultaneamente classificar o nível de desenvolvimento de MNS em cada empresa, de acordo com os passos definidos por Stubbs e Cocklin (2008) e a classificação estabelecida por Dyllick e Muff (2015).

Finalmente, realizou-se uma análise *cross-case* (Yin, 2003) que permite sintetizar os dados obtidos e retirar conclusões sobre a hipótese teorizada de que as atividades equestres associadas ao agroturismo na região do Alentejo assentam em princípios de sustentabilidade.

4. Resultados

Seis dos estabelecimentos contactados não responderam ao contacto estabelecido, e dois responderam, informando que, no momento do contacto, não ofereciam serviços de turismo equestre (figura 5). Dos sete restantes, apenas foi possível obter atempadamente as respostas completas de quatro estabelecimentos, sendo estes os que foram incluídos de forma mais detalhada no presente trabalho. Apresentaremos também uma análise abreviada dos resultados dos três casos em que se dispunha apenas da resposta ao inquérito on-line.

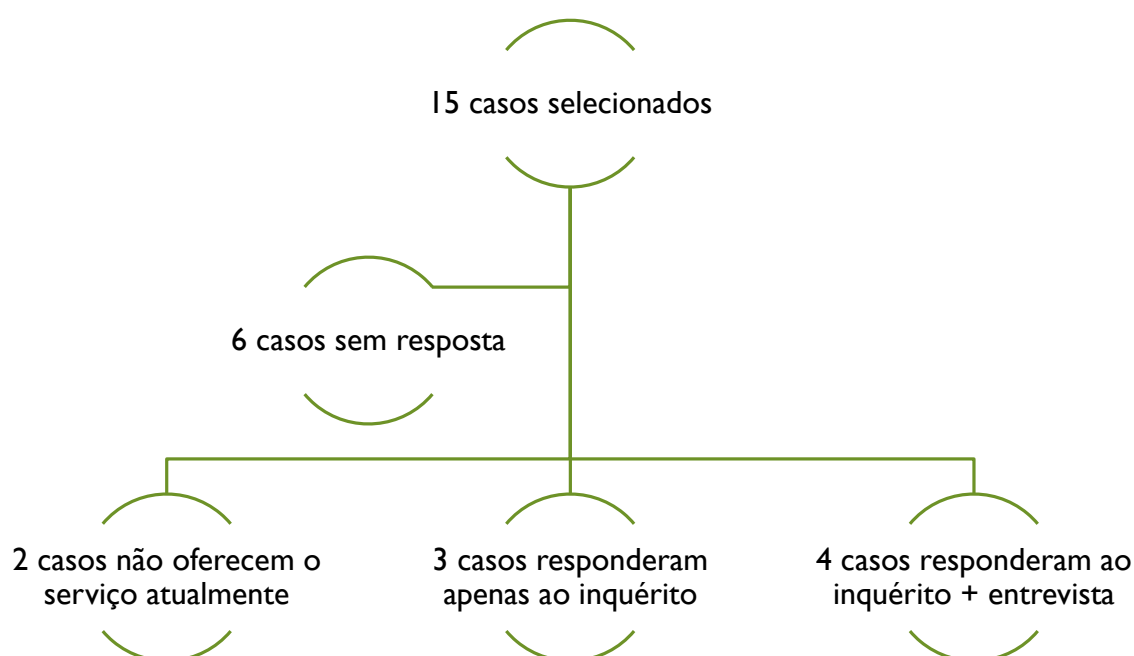


Figura 5: Casos selecionados e respostas obtidas

Na apresentação dos quatro casos de estudo, faremos uma caracterização geral do empreendimento, apresentaremos a apreciação de aspetos relacionados com a sustentabilidade realizada pelo inquirido que representou cada empresa na entrevista e concluiremos com a análise SWOT. Os casos de estudo foram: Monte Velho Equo Resort (Arraiolos), Torre de Palma Wine Hotel (Monforte), Passeios a Cavalo Melides (Grândola) e Coudelaria de Alter/Vila Galé Collection Alter Real (Alter do Chão).

4.1. Monte Velho Equo Resort

4.1.1. Caracterização do empreendimento

O Monte Velho Equo Resort (MVER) é uma empresa de base familiar que pertence à família Lima Mayer. A herdade tem uma área de 280 ha e está incluída na Reserva Ecológica Nacional (REN), situando-se em Santana do Campo, perto de Arraiolos, em Portugal.

A herdade foi comprada em 1994, para lazer e para a criação de cavalos Puro Sangue Lusitano, uma paixão e *hobby* do Arquiteto Diogo Lima Mayer. Alguns anos mais tarde começaram a comercializar-se alguns dos produtos da coudelaria e o turismo equestre foi introduzido para viabilizar economicamente a criação de cavalos. O *resort* abriu em 2013, e tem capacidade para alojar 18 hóspedes. Os seus clientes são maioritariamente do sexo feminino, oriundos do norte da Europa, com idade entre 30 e 50 anos e elevado nível aquisitivo.

Os cavalos produzidos na Coudelaria do Monte Velho começaram também a competir na disciplina de *Dressage*, como forma de valorização dos produtos da coudelaria. A opção foi, desde o início, a manutenção de um núcleo reduzido de éguas reprodutoras (cinco), apostando na qualidade dos produtos em termos de morfologia, andamentos e carácter.

Em 2014 foi introduzida a produção de bovinos de carne como uma fonte adicional de rendimento, e também para fazer bom uso das pastagens existentes, ajudando simultaneamente a diminuir os riscos de incêndio. O encabeçamento, considerando o efetivo equino e bovino, é atualmente de 0,53 cabeças normais/hectare (inferior, portanto, ao limite de 1,4 CN/ha definido para o regime extensivo). A atividade agrícola está em processo de conversão para modo de produção integrada (PRODI). O Monte Velho Equo-Resort está localizado numa zona de solos pobres com bastantes afloramentos rochosos e coberto por azinheiras (*Quercus rotundifolia*), ou seja, o típico montado (figura 6).



Figura 6: Montado no Monte Velho¹

O montado é utilizado para criação e pastoreio de animais em sistema extensivo. Os solos das zonas de pastoreio são monitorizados regularmente e as pastagens têm sido melhoradas através de sementeira. O empreendimento começou recentemente a produzir feno, para se tornar mais autossuficiente na alimentação dos animais.

Neste momento a área edificada representa 3000 m², sendo quatro vezes superior à área edificada existente em 1994. Não obstante, toda a arquitetura teve em conta a integração harmónica com o meio natural envolvente.

A primeira fase de desenvolvimento foi inspirada nos edifícios tradicionais do Alentejo (figura 7), enquanto a fase final consiste num módulo moderno, construído sobre pilares que permitem a harmonia com o meio natural e paisagem já existentes, e menor impermeabilização do solo (figura 8). Esta última fase recebeu um prémio pela inovação e construção sustentável, por terem sido utilizados materiais sustentáveis e vocacionados para a poupança de energia. O picadeiro coberto do Monte Velho Equo-Resort está revestido com painéis solares que permitem ao empreendimento ser energeticamente autossuficiente.

¹ Fotografia captada com permissão de <http://www.montevelho.pt>



Figura 7: Primeira fase da edificação, inspirada na arquitetura tradicional²



Figura 8: Última fase da edificação, contruída sobre pilares³

² Fotografia captada com permissão de <http://www.montevelho.pt>

³ Fotografia captada com permissão de <http://www.montevelho.pt>

Atualmente, as áreas de negócio existentes são: turismo equestre de alta qualidade (oferecendo aulas de equitação e passeios, sempre utilizando cavalos Puro Sangue Lusitano) (figura 9), criação de cavalos Lusitanos vocacionados para a modalidade de *Dressage* e criação de bovinos. É importante salientar que o turismo a cavalo praticado no MVER é na sua grande maioria aulas de *Dressage* praticadas em picadeiro próprio sendo os passeios a cavalos uma parte muito reduzida do mesmo.



Figura 9: Aula de equitação de cliente do resort⁴

O empreendimento emprega presentemente 17 pessoas a tempo inteiro, das quais 70,6% foram recrutadas no município de Arraiolos. Os trabalhadores do sexo feminino representam 64,7% do total e 29,4% dos trabalhadores têm formação superior. À parte do emprego direto, o Monte Velho Equo-Resort também garante alguns postos de trabalho na região, tal como taxistas que são responsáveis por transportar os clientes de e para o aeroporto de Lisboa, ferradores e algumas empresas de comércio local que fornecem alimentos e outros produtos. Esta empresa é atualmente o 5º maior empregador do concelho de Arraiolos, mostrando o impacto social importante que uma pequena empresa pode ter em territórios periféricos.

⁴ Fotografia captada com permissão de <http://www.montevelho.pt>

Para aceder a informação imparcial acerca dos serviços de turismo equestre prestados pelo Monte Velho Equo-Resort, foi feita uma pesquisa das avaliações dos utilizadores em vários *web sites* de viagens. À data da pesquisa, o Monte Velho Equo-Resort tinha uma avaliação de 8,9 pontos (Excelente) pelo Trivago Rating Index® (tRI), baseada em 50 opiniões (Trivago, 2020), e de 9,2 pontos (Soberbo) pelos utilizadores do Booking.com (baseada em 58 avaliações) (Booking.com, 2020). A avaliação dos utilizadores do TripAdvisor era de 4,5 pontos (Excelente), baseada em 60 avaliações (TripAdvisor, 2020).

4.1.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento

Em sede da entrevista realizada, solicitou-se a apreciação de 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade do empreendimento ao responsável pela gestão do setor equestre e pelo marketing da empresa, o Dr. Diogo Lima Mayer. A classificação numa escala de 1 a 5 apresenta-se na figura 10.

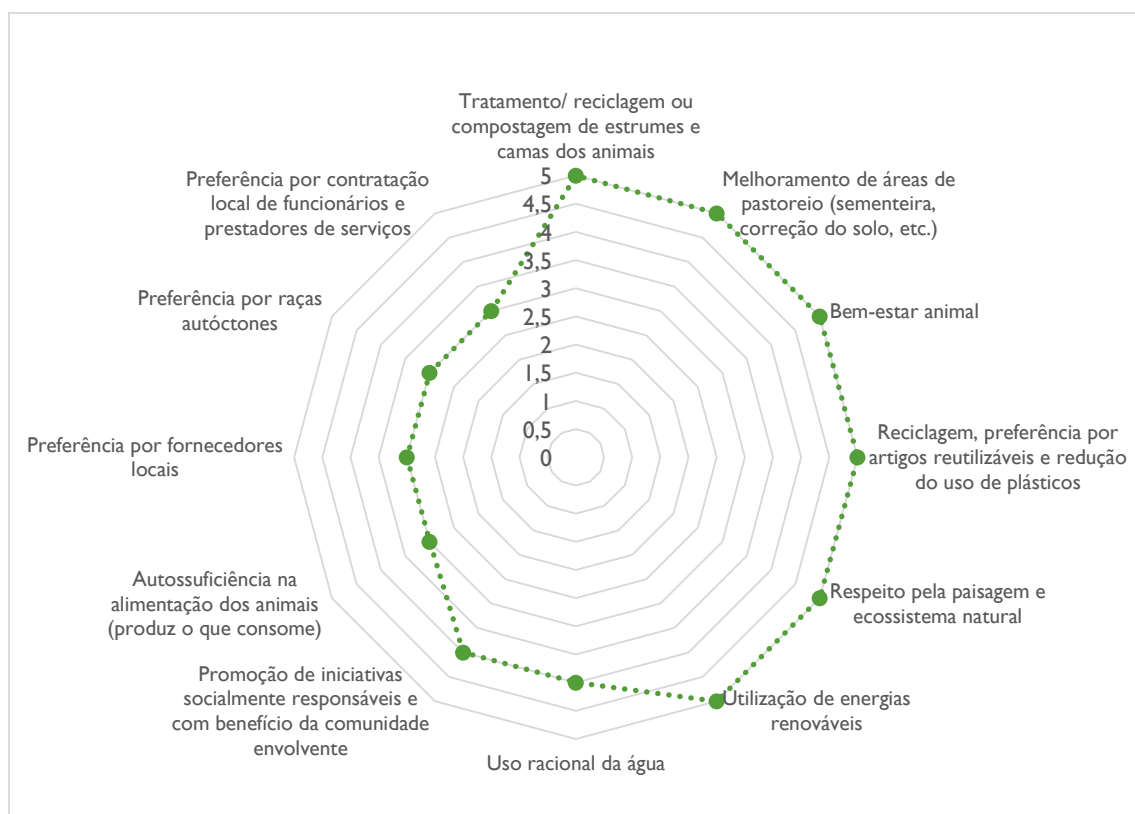


Figura 10: MVER - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade

Verifica-se que a avaliação feita considera vários aspetos relacionados com a sustentabilidade completamente desenvolvidos, mas reconhece que noutros há ainda margem para desenvolvimento. A classificação atribuída à preferência por raças autóctones deve-se à opção por bovinos de raça Limousine, já que no efetivo equino, quer na coudelaria, quer nos cavalos disponibilizados aos clientes do resort, é exclusivamente constituído por cavalos de raça Puro Sangue Lusitano.

Perante a questão se os clientes do Monte Velho Equo Resort são sensíveis a questões de sustentabilidade e sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”, a resposta foi 5.

Por fim, perguntou-se ao Dr. Diogo Lima Mayer quais as principais ações desenvolvidas pela empresa, do ponto de vista da abordagem *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade). As respostas encontram-se resumidas no quadro 1.

Quadro 1: MVER - Ações desenvolvidas sob a abordagem *triple bottom line*

| | |
|------------------|--|
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de fontes de energia renovável (painéis solares) e eficiência energética dos edifícios; - O bem-estar animal é uma prioridade (cuidado especial com os cavalos utilizados no turismo equestre); - O estrume é vendido para uma empresa de compostagem; - Não se utilizam plásticos descartáveis no resort; - Sensibilização dos turistas para o uso racional da água e a redução da produção de lixo no resort; |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento de recursos humanos (sempre que possível, oriundos da região; promoção da igualdade de género na empresa) - Promoção da inclusão (realizam-se estágios de cidadãos portadores de deficiência ao abrigo de um protocolo com uma IPSS) - Contribuição para a comunidade (cavalos já demasiado velhos para serem utilizados nas atividades do turismo foram doados a escolas de equitação para utilização em hipoterapia) |
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> - Captação de clientes (foco em mercados específicos; investimento em marketing e parcerias) - Procura por receitas adicionais (produção de bovinos) - Angariação de patrocinadores que apoiam a participação dos cavalos da coudelaria em competições de <i>Dressage</i> |

Embora hoje em dia as três áreas de negócio sejam lucrativas, quando avaliadas individualmente, a empresa acredita que a complementaridade as valoriza a todas. Exemplos disso incluem o facto da maioria dos cavalos ser vendida a clientes do *resort*. Os bons resultados da competição ajudam a construir a marca “Monte Velho”, e os cavalos que participam nos níveis mais altos de *Dressage* ajudam a promover o Monte Velho perante cavaleiros e amantes do cavalo Lusitano em diferentes países. A própria criação de bovinos ajuda à manutenção da paisagem rural, criando um ambiente envolvente que é muito apreciado pelos clientes. A empresa tem, no entanto, em desenvolvimento outras áreas com impacto na sustentabilidade, como por ex., a criação de uma horta biológica que possa fornecer (ainda que parcialmente) os produtos consumidos no *resort*.

4.1.3. Análise SWOT

As informações da entrevista permitiram realizar uma análise SWOT, apresentada no quadro 2. Um dos pontos fortes da empresa é o facto da gerência possuir qualificações de nível superior em gestão, em oposição ao perfil do operador identificado por Helgadóttir e Sigurdardóttir (2008). Por outro lado, os colaboradores na área equestre também são altamente qualificados, o que provavelmente se reflete tanto na satisfação dos clientes como nos resultados das competições de *Dressage*. Esta conjugação da proximidade ao desporto de elite com a estadia turística constitui uma originalidade deste empreendimento, e potencialmente contribui para atrair clientes que procuram o contacto com o cavalo Puro Sangue Lusitano e, simultaneamente, com a equitação de alto nível.

Quadro 2: MVER - Análise SWOT

Pontos fortes (*Strengths*)

Afirmação da coudelaria na produção de cavalos que competem ao mais alto nível

Satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado

Elevado nível aquisitivo dos clientes

Qualificação dos gestores e dos colaboradores da área equestre

Autossuficiência em energia elétrica

Muitos aspetos que contribuem para a sustentabilidade estão implementados ou em fase de implementação (ex. cuidados com o bem-estar animal, conversão para PRODI)

Edificado enquadrado na paisagem de montado, envolvente paisagística de grande beleza

Peso da empresa na economia local (5º empregador no município)

Existência de protocolos e parcerias com outras empresas e instituições

Rentabilidade e complementaridade das três áreas de negócio

Localização e condições climáticas propícias ao turismo com atividades ao ar livre

Pontos fracos (*Weaknesses*)

Recurso a muitos fornecedores não locais

Efetivo bovino de raça exótica

Sistemas de uso racional da água são incipientes

Oportunidades (*Opportunities*)

Abordagem original ao conceito de turismo equestre (por ex., permitindo aos clientes o contacto assíduo com o binómio João Torrão/Equador MVL, selecionados para os Jogos Olímpicos de Tóquio)

Popularidade e prestígio crescentes do cavalo Puro Sangue Lusitano

Área disponível permite produção adicional de forragens e criação de horta biológica

Afirmação de Portugal como destino turístico de excelência; procura acrescida de oferta turística em espaço rural na sequência da pandemia de COVID-19

Ameaças (*Threats*)

Mercado altamente competitivo

Localização em região periférica e de baixa densidade populacional

Distância do aeroporto internacional mais próximo; acesso obrigatório por via rodoviária

Região suscetível ao impacto das alterações climáticas (designadamente, escassez de água)

Instabilidade nos mercados emissores dos clientes pode afetar a procura (ex. Brexit)

Evolução desfavorável da pandemia de COVID-19 pode limitar a circulação internacional dos clientes

Ao nível dos pontos fracos, destaca-se a localização distante dos aeroportos internacionais, e o acesso rodoviário obrigatório ao empreendimento. O *resort* colmata esta limitação mediante recolha personalizada dos clientes no aeroporto. A inserção numa região de baixa densidade populacional e população envelhecida pode também representar um constrangimento ao recrutamento de colaboradores qualificados. Relativamente às ameaças, a instabilidade política na União Europeia e, mais recentemente, a pandemia de COVID-19, podem implicar uma redução apreciável da procura. O Monte Velho Equo Resort tem, no entanto, vindo a combater estes efeitos, designadamente, com a rápida obtenção da certificação “Clean & Safe”. A perspetiva de

um cenário de crise económica que afete os principais mercados emissores pode também ser um constrangimento à prosperidade do projeto.

4.2. Torre de Palma Wine Hotel

4.2.1. Caracterização do empreendimento

Torre de Palma era a sede de uma importante exploração agrícola do período da ocupação romana da península ibérica (séc. I d.C.). As ruínas presentes no local são vestígios da residência aí existente (propriedade de uma poderosa família romana ou romanizada, os Basili), e edificações de apoio à produção agrícola, como celeiros, adegas, estábulos e lagares (MNA, 2020). Foi também nestas ruínas que foi encontrado o famoso “Mosaico dos Cavalos” (figura 11), atestando a ligação ancestral do local à criação de cavalos. Pensa-se que 4 dos 5 cavalos representados são exemplares dos que atualmente chamamos cavalos Lusitanos (Almeida, 1970).

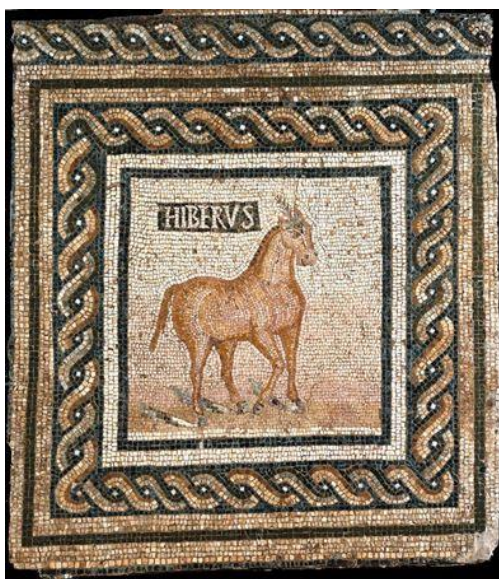


Figura 11: Detalhe do Mosaico dos Cavalos da villa luso-romana de Torre de Palma⁵

Foi a história de Torre de Palma que inspirou os proprietários do Torre de Palma Wine Hotel (TPWH) no desenvolvimento do seu conceito turístico em espaço rural. Os 15 hectares onde se situa o hotel foram adquiridos pelos proprietários (Ana Isabel Rebelo

⁵ Fonte: MatrizNet; Ficha de Inventário: Mosaico dos Cavalos; Museu Nacional de Arqueologia, nº de inventário: 997.19.1. Disponível em: <http://www.matriznet.dgpc.pt/MatrizNet/Objectos/ObjectosConsultar.aspx?IdReg=119865&EntSep=3#gotoPosition>, acedido a 21.09.2020

e Paulo Barradas Rebelo), e são parte da antiga Herdade de Torre de Palma, localizada entre Monforte e Vaiamonte. As ruínas romanas situam-se a cerca de 500 m do hotel. O hotel está aberto desde 2014, e tem procurado sempre seguir um caminho no sentido da sustentabilidade e respeito pelo meio ambiente. É um projeto com certificação em qualidade (ISO 9001) e tem também a certificação *Biosphere*, que certifica a sustentabilidade turística nas suas três vertentes (ambiental, social e económica). Do ponto de vista energético, a empresa investiu em painéis fotovoltaicos e a água é aquecida a 100% por painéis solares. O sistema de rega é todo gota-a-gota, fazendo o aproveitamento de águas pluviais. Na entrada do hotel é possível encontrar dois pontos de abastecimento para veículos elétricos. Os recursos humanos do turismo rural são todos recrutados na região e a maioria dos fornecedores são locais, havendo preferência pela compra de produtos regionais. Os clientes do Torre de Palma Wine Hotel são nacionais e estrangeiros, na mesma proporção, e têm grande sensibilidade à sustentabilidade do projeto. Na reabilitação das infraestruturas existentes ($\frac{3}{4}$ da área atualmente edificada) e construção das novas instalações foram feitos todos os esforços para tornar o projeto sustentável do ponto de vista ambiental, por exemplo, através da criação de habitats para espécies protegidas de aves que habitavam na herdade e que poderiam ser perturbadas pelas construções. Por outro lado, o arquiteto João Mendes Ribeiro procurou manter a harmonia entre os espaços pré-existentes e os novos, e também manter o máximo dos materiais e espaços originais (figuras 12 e 13).



Figura 12: Vista aérea do Torre de Palma Wine Hotel⁶

⁶ Fotografia captada com permissão de <http://www.torredepalma.pt>



Figura 13: Edifício principal do Torre de Palma Wine Hotel⁷

As áreas de negócio existentes no empreendimento (por ordem de importância) são: hotelaria, restauração (restaurante Basilio), produção e venda de vinhos, organização de eventos (corporativos e particulares) e atividades e experiências, como por exemplo: turismo equestre (figura 14), *bird watching*, passeios pedestres, *workshops* de agricultura e gastronomia, venda de produtos artesanais e regionais.



Figura 14: Passeio a cavalo no Torre de Palma Wine Hotel⁸

⁷ Fotografia captada com permissão de <http://www.torredepalma.pt>

⁸ Fotografia captada com permissão de <http://www.torredepalma.pt>

Os solos da herdade são maioritariamente franco-argilosos com presença de xistos, magnos e calcário e toda a herdade está inserida no modo de produção integrada (PRODI). Na vinha e no olival optou-se pela utilização de variedades portuguesas. A vinha tem 7 hectares e há produção de três castas brancas (Antão Vaz, Alvarinho e Arinto) e de quatro castas tintas (Alicante Bouschet, Aragonez, Tinta Miúda e Touriga Nacional). Os vinhos da marca Torre de Palma são *blends* produzidos na adega da herdade apenas com as uvas nela produzidas. O Torre de Palma Wine Hotel tem também um azeite de marca própria (transformado noutro local). A área de olival é de cerca de 2500 m² e as variedades de azeitona existentes são Galega e Cobrançosa. Para além da vinha e do olival, a herdade tem também cerca de 2500 m² de pinhal (onde é possível encontrar alguns sobreiros).

Uma das atividades disponibilizadas pelo hotel é turismo equestre, sendo possível fazer passeios a cavalo (à volta da herdade, às ruínas romanas e dentro da herdade), ter aulas de equitação, fazer um batismo a cavalo e ver demonstrações e espetáculos equestres. O turismo equestre tem ao seu dispor quatro cavalos Puro Sangue Lusitano que estão estabulados. Existe um grande *paddock* onde os cavalos são libertados diariamente (um de cada vez). O feno utilizado para a sua alimentação é comprado a um fornecedor que se encontra a menos de 20 km da herdade e a ração é de uma marca nacional (produzida na região de Leiria). O estrume retirado das camas dos cavalos é compostado na herdade e oferecido a agricultores da zona para fertilização de solos. A empresa tem também criação de cavalos, embora estes não se encontrem na herdade por razões de bem-estar animal.

De forma a ser possível ter acesso a informação imparcial sobre o Torre de Palma Wine Hotel, foi feita uma pesquisa das avaliações dos utilizadores em vários *web sites* de viagem. O hotel está presentemente avaliado com 8,2 (Muito Bom) pelo Trivago Rating Index® (tRI), com base em 185 opiniões (Trivago, 2020), e 9,4 (Soberbo) pelos utilizadores de Booking.com (267 avaliações) (Booking.com, 2020). Os utilizadores do TripAdvisor avaliam o turismo com 5 (Excelente) (477 avaliações) (TripAdvisor, 2020).

4.2.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento

Numa entrevista com a Dra. Margarida Barradas, diretora de operações do Torre de Palma Wine Hotel, foi-lhe pedido para classificar o estado de desenvolvimento da

sustentabilidade de diversos aspetos das operações do turismo rural, numa escala de 1 a 5. Os resultados podem observar-se na figura 15.

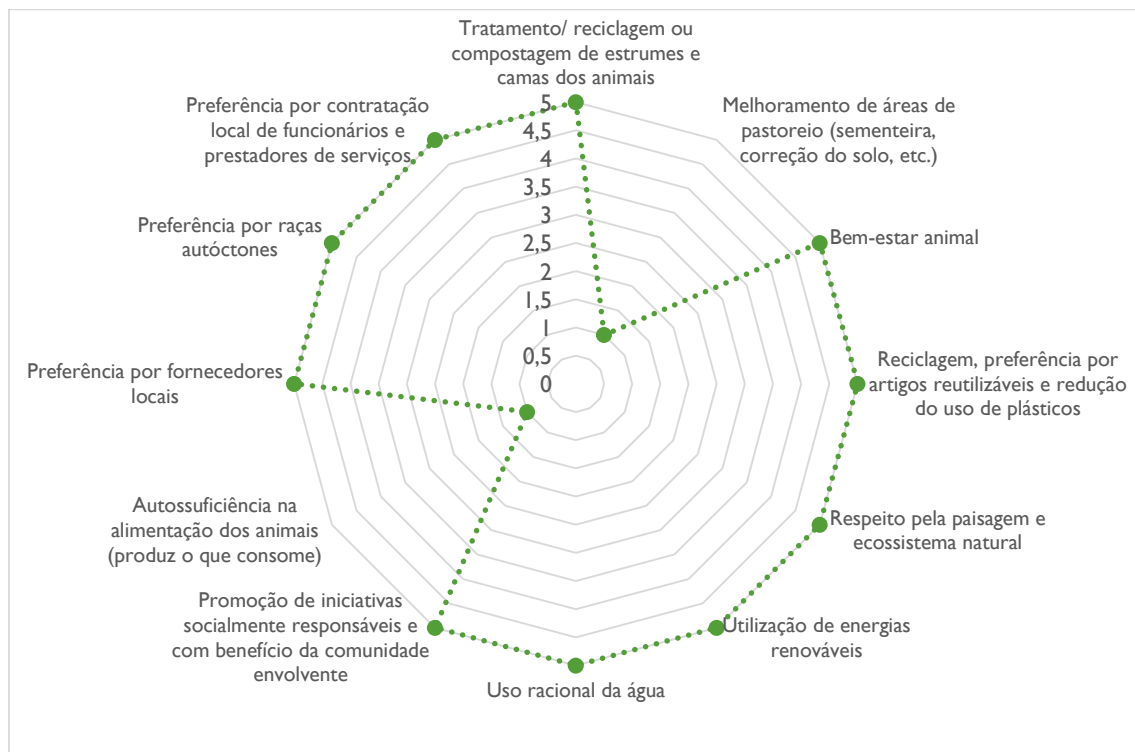


Figura 15: TPWH - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade

Verifica-se que, na opinião da gestora, todos os aspetos estão completamente desenvolvidos, excetuando a autossuficiência na alimentação dos animais e o melhoramento das áreas de pastoreio.

Perante a questão se os clientes do Torre de Palma Wine Hotel são sensíveis a questões de sustentabilidade e sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”, a resposta foi 5.

Por fim, perguntou-se à Dra. Margarida Barradas quais as principais ações desenvolvidas pela empresa, do ponto de vista da abordagem *triple bottom line*. As respostas encontram-se resumidas no quadro 3. Enquanto empresa agrícola dedicada à produção de vinho e azeite, Torre de Palma demonstra ter uma grande preocupação com a sustentabilidade ambiental do projeto. Também a sustentabilidade social é bastante importante para a empresa. Do ponto de vista económico, todo o conceito de Torre de Palma se baseia na complementaridade das áreas de negócio existentes, e a gestão considera que a união das diferentes áreas de negócio é o que torna o conceito do negócio coeso. Embora

algumas áreas sejam mais lucrativas do que outras, apenas funcionam plenamente em conjunto.

Quadro 3: TPWH - Ações desenvolvidas sob a abordagem *triple bottom line*

| | |
|------------------|---|
| Ambiental | - Compostagem do estrume; |
| | - Utilização de raças autóctones e variedades autóctones no olival e na vinha; |
| | - O edificado respeita a paisagem e o meio natural envolvente; criação de habitats para espécies protegidas; |
| | - Uso de energias renováveis; disponibilização de pontos de abastecimento para veículos elétricos; |
| | - Utilização de rega gota-a-gota por via de aproveitamento de águas; |
| Social | - Certificação do Modo de Produção Integrada e do Turismo Sustentável (<i>Biosphere</i>); |
| | - Totalidade dos recursos humanos recrutados na região; |
| | - Existência de protocolos e parcerias com produtores locais e artesãos; |
| | - Incentivo a pequenas empresas fornecedoras da zona; |
| Económico | - Complementaridade de todas as áreas de negócio para um negócio mais rentável; |
| | - Captação de clientes assenta num conceito histórico e único; |
| | - Procura de receitas adicionais através da produção e vendas de vinhos, azeite e outros produtos (<i>Gift-shop</i>); |

4.2.3. Análise SWOT

As informações da entrevista permitiram realizar uma análise SWOT, apresentada no quadro 4. O Torre de Palma Wine Hotel apostou num conceito turístico assente na singularidade da sua localização e da sua história, fazendo-se valer da proximidade do sítio arqueológico (*villa romana da Torre de Palma*) e introduzindo na experiência turística aspetos do modo de vida dos seus ocupantes ancestrais (materializados na produção de vinhos e azeite, no restaurante *Basilii* e no *spa*). O turismo equestre não é o aspeto central no empreendimento, consistindo apenas numa atividade complementar que também se enquadra na tradição do local. A criação de cavalos também não representa, até agora, uma área central de negócio, e o seu desenvolvimento em local afastado do empreendimento faz com que não represente, em si mesma, uma mais-valia para os serviços oferecidos.

Quadro 4: TPWH - Análise SWOT

Pontos fortes (*Strengths*)

Enquadramento único e contexto histórico que contribuíram para o conceito turístico

Satisfação dos clientes quanto ao serviço prestado

Captação de clientes nos mercados nacional e internacional

Medidas implementadas no aproveitamento da água e utilização de fontes de energia renovável

Utilização de raças e variedades autóctones

Certificações do Modo de Produção Integrada, da qualidade pela norma ISO 9001 e *Biosphere* (turismo sustentável)

Existência de protocolos e parcerias com produtores e artesãos locais

Complementaridade das áreas de negócio

Localização e condições climáticas propícias ao turismo com atividades ao ar livre

Infraestruturas de excelência para a prática da equitação (ex.: pista descoberta de grandes dimensões, com piso técnico apropriado – sílica branca com fibras têxteis)

Pontos fracos (*Weaknesses*)

Caráter secundário da atividade equestre pode torná-la pouco sustentável

A estrutura não é autossuficiente do ponto de vista energético

Oportunidades (*Opportunities*)

Proximidade da Coudelaria de Alter

Afirmação de Portugal como destino turístico de excelência; procura acrescida de oferta turística em espaço rural na sequência da pandemia de COVID-19

Ameaças (*Threats*)

Localização em região periférica e de baixa densidade populacional

Distância do aeroporto internacional mais próximo; acesso obrigatório por via rodoviária

Forte concorrência nas áreas de negócio: produção de vinhos e produção de azeite

Região suscetível ao impacto das alterações climáticas (designadamente, escassez de água)

Diminuição da procura dos mercados emissores internacionais

Contração da procura interna

Evolução desfavorável da pandemia de COVID-19 pode limitar a circulação internacional dos clientes

Do ponto de vista do turismo equestre, a proximidade à Coudelaria de Alter pode ser uma oportunidade a aproveitar; de facto, o cliente do Torre de Palma Wine Hotel tem

ao seu dispor, além das múltiplas atividades oferecidas pelo empreendimento, um conjunto de pontos de interesse nas proximidades que reforçam a atratividade da estadia. Por outro lado, a produção de vinhos e azeite são, na região do Alentejo, cada vez mais áreas com uma forte concorrência, altamente especializada e profissionalizada, pelo que o TPWH pode tornar-se vítima da sua aposta simultânea em várias áreas muito competitivas (turismo, vinhos, azeite). Finalmente, o previsível clima de instabilidade económica na sequência da pandemia de COVID-19 pode, por um lado, reduzir a procura de clientes internacionais e, por outro, levar à contração da procura interna, o que pode comprometer a sustentabilidade do negócio. O Torre de Palma Wine Hotel obteve já a certificação “Clean & Safe” do Turismo de Portugal, I.P.

4.3. Passeios a Cavalo Melides

4.3.1. Caracterização do empreendimento

A Quinta do Almargem (figura 16), situada nas imediações (a menos de 10 km) da Reserva Natural das Lagoas de Santo André e Sancha, e da Zona de Proteção Especial da Lagoa de Santo André, pertence à mesma família desde o século XVII, por alvará do rei D. Pedro IV.



Figura 16: Entrada na Quinta do Almargem⁹

⁹ Fonte: Google Maps

Em 1990 o Arquiteto Luís Ressano Garcia Lamas fundou a coudelaria Quinta do Almargem com o objetivo principal da criação de cavalos de desporto para a modalidade de Endurance (Resistência Equestre). A coudelaria tem participado e apoiado diversas provas de endurance a nível nacional e internacional, ao preparar cavalos e cavaleiros para esta disciplina equestre. Foi em 2010 que se começou a desenvolver o turismo equestre.

As áreas de negócio da empresa Passeios a Cavalo Melides são o turismo equestre, a produção pecuária (criação de ovinos), a escola de equitação e a criação de cavalos. O turismo equestre oferece passeios a cavalo, na praia (figura 17) ou na serra (figura 18) e semanas equestres, tendo cerca de 200 km de trilhos marcados. São utilizados 13 cavalos (10 Lusitanos e 3 Luso-árabes) e a atividade mais procurada pelos clientes desta empresa são os passeios na praia. Cerca de 40% dos clientes são de nacionalidade portuguesa, sendo os restantes de diversas nacionalidades. Os clientes são sensíveis e exigentes nos aspetos ambientais de sustentabilidade.



Figura 17: Passeio a cavalo na praia¹⁰

¹⁰ Fotografia captada com permissão de <http://www.passeiosacavalomelides.com>



Figura 18: Passeio a cavalo na serra¹¹

A empresa faz criação de cavalos puro sangue árabe para utilização na modalidade equestre de Endurance. Todos os cavalos (os de criação e os do turismo) estão em *paddocks* durante 10 meses do ano e passam os restantes 2 meses em pastagem. Para a sua alimentação utilizam-se forragens compradas em Espanha e alimento concentrado de um fabricante nacional.

A empresa dedica-se também à produção de ovinos de raça Merino (branco e preto) para produção de carne em Modo de Produção Biológico. O efetivo de 50 animais encontra-se em pastoreio numa área total de 42 hectares. A pastagem onde se encontram é de flora natural e beneficia de fertilização de acordo com as exigências do modo de produção em que a empresa se encontra. Os solos da propriedade são maioritariamente argilosos e de xisto pobre.

Em termos de património edificado, da propriedade inicial resta ainda uma área onde se inclui a casa principal, hoje residência de vários membros da família. A estrutura edificada para manutenção dos cavalos é mínima, dada a permanência em *paddocks*, e consiste em estruturas de madeira, enquadradas na envolvente da quinta (figura 19).

¹¹ Fotografia captada com permissão de <http://www.passeiosacavalomelides.com>



Figura 19: Cavalos diante de estrutura de apoio de madeira¹²

A empresa utiliza painéis solares para o aquecimento de água (100%) e tem como projeto futuro a instalação de painéis solares para a produção de energia elétrica, de forma a tornar-se energeticamente autossuficiente. Do ponto de vista social, tem parcerias com associações de crianças com incapacidades e tem preferência pela contratação local de funcionários e prestadores de serviços.

De forma a ser possível ter acesso a informação imparcial sobre a empresa, foi feita uma pesquisa das avaliações dos utilizadores no website TripAdvisor, onde está avaliada com a classificação de 5 (Excelente) baseado em 251 avaliações (TripAdvisor, 2020).

4.3.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento

Numa entrevista com o Dr. Luís Lamas, sócio-gerente da empresa, foi lhe pedido para classificar o estado de desenvolvimento da sustentabilidade de diversos aspetos das operações do turismo rural, numa escala de 1 a 5. Os resultados podem observar-se na figura 20.

¹² Fotografia captada com permissão de <http://www.passeiosacavalomelides.com>

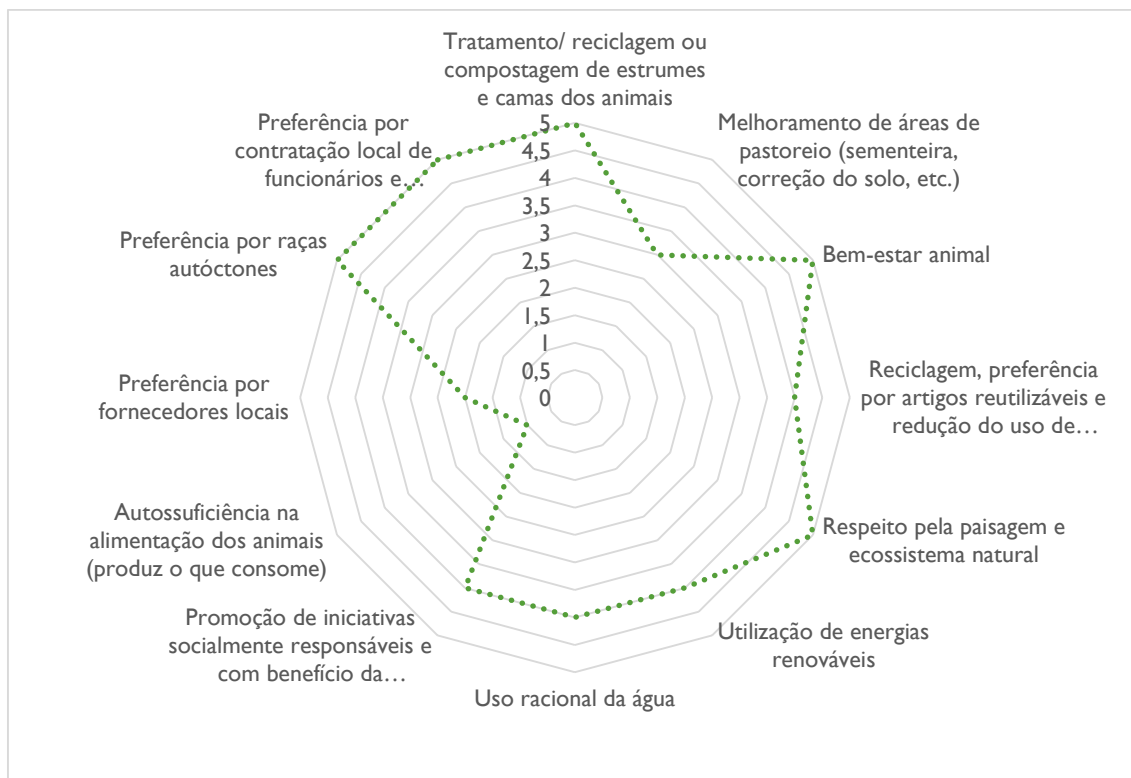


Figura 20: PCM - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade

Verifica-se que os aspetos de sustentabilidade que a gestão considera estarem menos desenvolvidos dizem respeito à autossuficiência na alimentação dos animais, melhoramento das áreas de pastoreio e preferência por fornecedores locais. Perante a pergunta: os clientes do turismo Passeios a Cavalo Melides são sensíveis a questões de sustentabilidade? Numa escala de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo Totalmente” a resposta do gerente foi 4.

Por fim foi pedido para, de um ponto de vista do tripé da sustentabilidade, numerar que ações foram tomadas pela empresa. As respostas encontram-se resumidas no quadro 5.

Quadro 5: PCM - Ações desenvolvidas sob a abordagem *triple bottom line*

| | |
|------------------|--|
| Ambiental | - Opção por raças autóctones na produção pecuária (ovinos) e na maioria dos equinos utilizados no turismo equestre |
| | - Inserção no Modo de Produção Biológico |
| | - Manutenção dos cavalos priorizando o bem-estar animal (<i>paddocks</i>) e minimizando a necessidade de edificações |
| | - Uso de energias renováveis |
| Social | - Maioria dos recursos humanos empregados na zona |

| | |
|------------------|--|
| | - Parcerias com associações de solidariedade social (crianças com incapacidades); |
| | - Atratividade da atividade (particularmente, dos passeios na praia) |
| Económico | - Complementaridade do turismo equestre, a criação e treino de cavalos de endurance e a produção pecuária em MPB, e diversificação das fontes de receita |

4.3.3. Análise SWOT

As informações da entrevista permitiram realizar uma análise SWOT, apresentada no quadro 6.

Quadro 6: PCM - Análise SWOT

| |
|--|
| Pontos fortes (Strengths) |
| Localização junto à costa e à Reserva Natural das Lagoas de Sto. André e Sancha |
| Impacto na paisagem é mínimo e investimento em infraestruturas reduzido |
| Inserção da produção em Modo de Produção Biológico, utilização de raças autóctones |
| Uso de energias renováveis – painéis solares |
| Manutenção dos cavalos no exterior minimiza custos e propicia o bem-estar animal |
| Recrutamento local dos recursos humanos |
| Parcerias com associações de solidariedade social |
| Complementaridade das áreas de negócio |
| Pontos fracos (Weaknesses) |
| Grande dependência de fornecedores externos |
| Solos pobres, limitação da produção, principalmente em MPB |
| Oportunidades (Opportunities) |
| Grande exposição mediática e popularidade da costa Alentejana como destino turístico, dada a beleza e estado de conservação da linha costeira |
| Afirmação de Portugal como destino turístico de excelência; procura acrescida de oferta turística em espaço rural na sequência da pandemia de COVID-19 |
| Popularidade crescente da modalidade de Endurance |
| Ameaças (Threats) |
| Concorrência de empresas com oferta semelhante |
| Diminuição da procura dos mercados emissores internacionais |
| Contração da procura interna |

O ponto mais forte do empreendimento é a sua localização privilegiada, na linha costeira e proximidade de paisagens protegidas, condições ideais para a prática do turismo equestre. Pontos fracos como o recurso a fornecedores não locais e a importação da alimentação dos equinos podem ser melhorados com a alteração dos fornecedores; este ponto tem importância, pois pode contribuir para a sustentabilidade da região, fomentando a economia local e nacional e reduzindo os impactos ambientais do transporte dos bens. O facto de a produção pecuária estar em modo de produção biológico, embora este seja o modo de produção mais sustentável do ponto de vista ambiental, impõe limitações nas ações do agricultor relativamente aos animais, e à sua alimentação e áreas de pastoreio, o que pode constituir uma ameaça à sustentabilidade desta área de negócio, principalmente considerando que os solos disponíveis são pouco produtivos. Os gestores da empresa têm que fazer uma análise em relação às vantagens e desvantagens da utilização deste modo de produção. Quanto à opção pela criação de cavalos de Endurance, esta vertente do negócio pode ser beneficiada pela crescente popularidade da modalidade (Bennet e Parker, 2020), mas por outro lado ser prejudicada pelos aspetos mais polémicos com ela relacionados, designadamente as questões relativas ao bem-estar animal. A sustentabilidade desta vertente do negócio pode assim depender da evolução da modalidade nos próximos anos.

4.4. Coudelaria de Alter/Vila Galé Collection Alter Real

4.4.1. Caracterização do empreendimento

O presente caso de estudo apresenta características particulares, uma vez que resulta do concurso público de 2018 no âmbito do programa REVIVE que levou à concessão (por 50 anos) de um conjunto de equipamentos na Coudelaria de Alter (figura 21), com vista à realização de obras de recuperação e subsequente exploração para fins turísticos ao grupo hoteleiro Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A.



Figura 21: Vista aérea do complexo da Coudelaria de Alter¹³

O programa REVIVE tem como objetivo a reabilitação e valorização de património público que se encontra devoluto, tornando-o apto para a atividade turística, promovendo a atratividade dos destinos regionais e o desenvolvimento do turismo nas várias regiões do país e concorrendo, assim, para a coesão económica e social do território (REVIVE, 2020). Deste concurso resultou a construção do Vila Galé Collection Alter Real, um hotel temático inspirado na arte equestre e que conta com a visita à Coudelaria de Alter e a assistência e/ou participação dos clientes nas diversas atividades aí realizadas (aulas de volteio, lições de equitação e passeios) como foco de interesse dos seus clientes. A localização do hotel e a sua inserção na Coudelaria e na sua atividade fazem deste um exemplo que conjuga o “turismo do cavalo” (pela riquíssima história da Coudelaria e reputação alcançada pelo cavalo Alter Real) com o “turismo a cavalo” (pela possibilidade de fruição pelo turista da prática da equitação, quer em aulas, quer em passeios).

4.4.1.1. A Coudelaria de Alter

A Coudelaria de Alter localiza-se na Tapada do Arneiro, no concelho de Alter do Chão. É a mais antiga coudelaria portuguesa e, no mundo, aquela que funciona há mais tempo no seu local de fundação sem interrupções. Foi fundada em 1748 por D. João V, inspirado pela tendência europeia que assume a produção de cavalos de sela para a escola clássica de equitação como um fator de identidade nacional. É então nesta Coudelaria que D.

¹³ Fonte: Google Maps

Maria I cria a Picaria Real, e se chega ao apogeu do cavalo Alter Real no final do século XVIII. No período histórico seguinte e durante a primeira república, a política de criação na Coudelaria assenta em cruzamentos com cavalos de raças exóticas, levando à absorção do cavalo Alter Real. É em 1942, sob a alçada da Direção Geral dos Serviços Pecuários, que aparece a Coudelaria de Alter e se procura a recuperação do Alter Real, a partir de um núcleo de 11 éguas e 3 garanhões, e que foi assegurada em 1979 (figura 22). A criação, em 1989, da Escola Portuguesa de Arte Equestre (EPAE) impulsiona a especialização do cavalo Alter Real para a prática da chamada “Alta Escola”. Em 2013, a Coudelaria de Alter passa a ser gerida pela Companhia das Lezírias, SA, tendo como atribuições delegadas a preservação do património genético animal da raça Lusitana, tanto na linha Coudelaria Nacional como na linha Alter Real (DGPC, 2018).

De acordo com o Relatório & Contas da Companhia das Lezírias (CL, 2019), a evolução anual de vendas e prestação de serviços da Coudelaria de Alter tem vindo a aumentar desde 2015. O aumento dos serviços prestados de 29,1% em 2018 decorreu, essencialmente, dos concursos hípicas (tanto da Coudelaria de Alter como da Companhia das Lezírias) e que superaram em mais de 14% a receita prevista. A Companhia das Lezírias alcançou uma receita de 6 485 682€ em vendas e serviços prestados, 5% dos quais na venda de equinos e 6% na prestação de serviços. Em 2018 a venda de cavalos Alter Real e as cobrições dos garanhões Alter Real registaram um valor de receitas de 197 376 €, o que se traduz num decréscimo de 37 574 € face a 2017. Este facto explica-se por, em 2017, o valor das vendas ter sido bastante influenciado pela venda de um cavalo de desporto para o México no valor de 75 000 €; assim sendo, a evolução da atividade em 2018 foi considerada positiva. Em 2018 a Coudelaria de Alter registou a venda de 34 animais (acima do esperado), num total de 187 000 €. O mesmo relatório indica que existe divulgação e análise da sustentabilidade da empresa nos domínios económico, social, ambiental, e avaliação do cumprimento dos Princípios de Bom Governo. O código de ética da Companhia das Lezírias apresenta uma secção particular sobre o ambiente e desenvolvimento sustentável onde se pode ler que a CL se compromete *“a integrar sistematicamente os princípios de precaução em matéria ambiental e de desenvolvimento sustentável em todas as suas decisões de gestão, avaliando igualmente o seu impacto na atividade da região em que se integra”* (CL, 2013; pág. 4).

A Tapada do Arneiro é uma propriedade murada com 800 hectares e insere-se no Modo de Produção Integrada. O Coudelaria possui solos pouco estruturados de origem

granítica (existindo alguns pontos com textura de pequenas várzeas). A área é predominantemente ocupada por pastagens melhoradas ou prados permanentes de sequeiro, sob coberto arbóreo do típico montado alentejano, utilizada em pastoreio direto pelo efetivo equino (figura 22). Existem pequenas áreas utilizadas para produção de feno, utilizado para a alimentação dos animais (que supre cerca de 70% da alimentação anual de todo o efetivo). Finalmente, existem 30 hectares de olival secular tradicional da variedade Galega, utilizado para a produção do azeite “Alter Real”.



Figura 22: Éguas na pastagem¹⁴

O efetivo é constituído por cerca de 320 animais na Coudelaria e mais 190 que estão protocolados com diversas instituições (por exemplo: EPAE, GNR, Exército). A eguada AR dispõe de 60 éguas Lusitanas, das quais cerca de 50 são utilizadas para reprodução a cada ano. A escolha das éguas reprodutoras é feita em parceria com a EPAE, com base nos registos dos anos transatos e experiência de cada um. Para reprodução são utilizados 10 garanhões AR presentes na Coudelaria, e mais alguns daqueles que estão em utilização na EPAE. O objetivo é a melhoria dos produtos tirando partido das características transmitidas pelos progenitores. A coudelaria tem ainda, entre adultos

¹⁴ Fotografia captada com permissão da página do Facebook: Alter Real (@Alter Real). Créditos: Malin Wengdahl

(machos e fêmeas) e jovens, 25 animais Lusitanos com o ferro Coudelaria Nacional, 35 animais de raça Sorraia e 20 animais de raça Puro Sangue Árabe. Os garanhões, poldros e poldras a iniciar o desbaste e a éguas reprodutoras (durante o dia) estão estabulados, o que leva a um enorme volume de estrume produzido. As camas dos cavalos são feitas com palha e todo o estrume produzido é vendido para fertilização de solos.

As áreas de negócio presentes na Coudelaria atualmente (e que contribuem para a receita da Coudelaria) são: criação de cavalos (a mais importante), agricultura (produção forrageira e olival), turismo equestre, escola de equitação, cavalos em regime de pensionato, treino de cavalos e cinegética (sendo esta a menos importante). A coudelaria oferece dois tipos de turismo: as visitas à Coudelaria e o turismo equestre. Nas visitas à Coudelaria, os visitantes podem conhecer o museu, o pátio das éguas (onde é possível ver a eguada com os poldros) (figura 23), o pátio dos garanhões e a unidade de neonatologia e reprodução; podem ainda assistir ao trabalhos dos cavalos pelos cavaleiros da coudelaria.



Figura 23: Pátio das éguas¹⁵

¹⁵ Fotografia captada com permissão da página do Facebook Alter Real (@AlterReal). Créditos: Rita Fernandes

Nas atividades de turismo equestre estão disponíveis passeios a cavalo pela Coudelaria, passeios de charrete, aulas de equitação e batismos equestres. Atualmente, os visitantes da Coudelaria são maioritariamente nacionais. A Coudelaria de Alter emprega neste momento 20 pessoas a tempo inteiro, das quais mais de metade reside na região. Os trabalhadores do sexo feminino representam 30% dos trabalhadores e 25% dos trabalhadores têm grau de ensino superior.

4.4.1.2. O Vila Galé Collection Alter Real

O grupo Vila Galé é um dos principais grupos hoteleiros portugueses, cujo capital é integralmente nacional. Neste momento o grupo Vila Galé tem 34 unidades hoteleiras (25 em Portugal e 9 no Brasil) e emprega cerca de 3200 funcionários. O grupo Vila Galé ambiciona um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável, e privilegia o respeito pelo meio social e pelo ambiente. Disponibiliza na sua página institucional a sua política de sustentabilidade, onde se refere que *“encara o seu modelo de gestão enquanto parte integrante de um projeto de sustentabilidade para a sociedade, tendo em conta as gerações atuais e futuras. Este modelo de gestão considera que o Meio Ambiente, a Qualidade, a Segurança, a Saúde, a Segurança Alimentar, a Responsabilidade Social e a Viabilidade Económica são valores de um sistema integrado, regido por um conjunto de princípios éticos que respeitam as pessoas e o meio ambiente, visando os princípios da melhoria continua”* (Vila Galé, 2020), e prossegue enumerando diversos compromissos de sustentabilidade e programas de responsabilidade social. Possui ainda diversas certificações e galardões obtidos, relativos à sustentabilidade: Eco-Hotel, Lidera, Chave-Verde e Tui Umwelt Champion.

Na concessão no âmbito do programa REVIVE foram incluídos, para reconstrução e reabilitação, os espaços da casa de campo, das antigas cavaliças, do edifício administrativo e das antigas pocilgas. Neste projeto foram aproveitadas e recuperadas todas as peças históricas já existentes nos edifícios (figura 24) (por exemplo, as portadas das janelas).



Figura 24: Pormenor da edificação recuperada, integrada no Vila Galé Collection Alter Real¹⁶

A maioria dos materiais utilizados na construção dos espaços do hotel são ambientalmente sustentáveis. O hotel é completamente *paper-free*, ou seja, todas as informações e registos são feitos de forma digital, sem consumo de papel. Os materiais descartáveis foram substituídos por materiais reutilizáveis, e os plásticos substituídos por outros materiais recicláveis (como o papel) ou banidos. Toda a iluminação do hotel é feita com lâmpadas LED. Os produtos de limpeza são biológicos e existe uma pequena estação de tratamento de águas residuais para tratamento das águas residuais produzidas no hotel, permitindo a sua utilização posterior na rega dos espaços verdes. Dentro dos espaços do hotel, os trabalhadores e residentes podem deslocar-se em carrinhos elétricos e o hotel tem também um posto para carregamento dos veículos elétricos dos clientes. A instalação de painéis solares permite que parte do aquecimento da água utilize esta fonte energética. Em conjunto com a Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Alter do Chão, será desenvolvida uma horta biológica para produção de parte dos alimentos servidos no hotel, e na aquisição dos alimentos privilegiam-se fornecedores locais (por ex., Carnalentejana® e produtores de vinhos da região). O Vila Galé

¹⁶ Fotografia captada com permissão de <https://www.vilagale.com/pt/hoteis/alentejo/vila-gale-collection-alter-real>

Collection Alter Real já tem em curso diversos protocolos e parcerias com empresas e associações locais tendo em vista o desenvolvimento da sustentabilidade social em torno do hotel (por ex., a contratação de bandas locais para atuar no restaurante e visitas aos espaços por associações apoiadas pelo grupo Vila Galé, entre outras). Os serviços oferecidos pelo hotel incluem o turismo de alojamento e restauração, aluguer de espaços para eventos (por ex., casamentos, *workshops*, formações, entre outros), *spa*, provas de vinhos na enoteca, visita à falcoaria, percursos turísticos pedestres (ex: *birdwatching*), entre outros. O Vila Galé Collection Alter Real tem 43 colaboradores, 90% dos quais recrutados na região e na sua maioria do sexo feminino.

De forma a ser possível ter acesso a informação imparcial sobre a Coudelaria de Alter, foi feita uma pesquisa das avaliações dos utilizadores em vários *web sites* de viagem, os utilizadores do TripAdvisor avaliam a coudelaria com 4 (Muito Bom) baseado em 144 avaliações (TripAdvisor, 2020). O mesmo procedimento foi realizado relativamente ao Vila Galé Collection Alter Real, mas ainda não estão disponíveis avaliações no *trivago* Rating Index; os utilizadores do Booking.com avaliaram o hotel com 8,6 (Fabuloso) (204 avaliações), enquanto no portal TripAdvisor consta uma classificação de 4,6 (Excelente), resultante de 38 avaliações.

4.4.2. Apreciação pela gestão da sustentabilidade do empreendimento

Na figura 25 apresenta-se a classificação do estado de desenvolvimento dos aspetos relacionados com a sustentabilidade na Coudelaria de Alter, de acordo com o Dr. António Pinto, responsável operacional da Coudelaria. Observa-se que, como seria de esperar, o aspeto mais desenvolvido é a preferência pelas raças autóctones. Por outro lado, e na opinião do responsável operacional, os aspetos menos desenvolvidos são o melhoramento das áreas de pastoreio, a preferência por fornecedores locais e a autossuficiência na alimentação dos animais. Estes aspetos dizem respeito à atividade da Coudelaria propriamente dita, e não são aplicáveis ao Vila Galé Collection Alter Real. Não obstante, quer através da entrevista concedida pelo Dr. Porfírio Perdigão, responsável por esta unidade do Grupo Vila Galé, quer através da consulta da informação disponibilizada pelo próprio grupo e as certificações de sustentabilidade obtidas, quer inclusive pela visita ao local, foi possível verificar o desenvolvimento dos aspetos de sustentabilidade relacionados com a atividade hoteleira, designadamente ao nível da escolha de materiais recicláveis e redução dos consumos de água e energia.

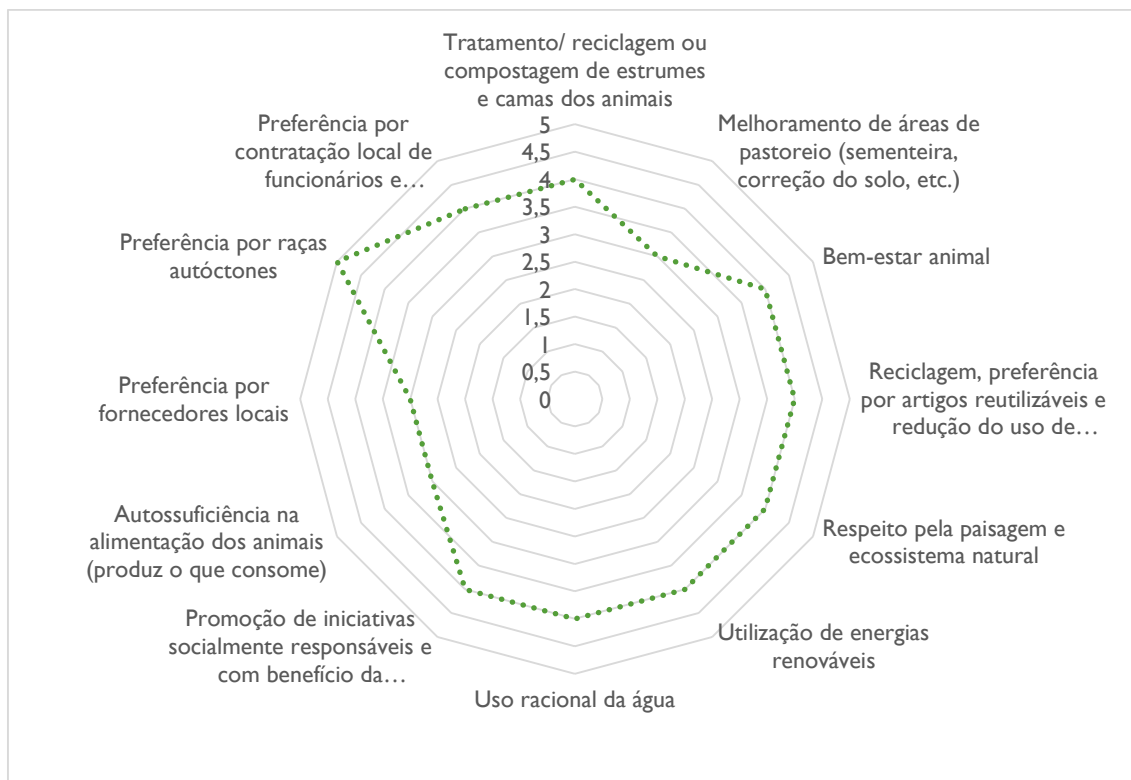


Figura 25: AR - Classificação atribuída a 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade

Quando questionado sobre se considerava que os clientes do turismo em Alter Real eram sensíveis à questão da sustentabilidade, a numa escala de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo Totalmente” a resposta do Dr. António Pinto foi 4.

Foi pedido para, de um ponto de vista do tripé da sustentabilidade, enumerar que ações foram tomadas pela empresa. As respostas encontram-se resumidas no quadro 7.

Quadro 7: AR - Ações desenvolvidas sob a abordagem *triple bottom line*

| | |
|------------------|--|
| Ambiental | - Contributo indiscutível para a preservação e valorização do património genético das raças equinas portuguesas (Lusitano e Sorraia) |
| | - Inserção no Modo de Produção Integrada |
| Social | - Recrutamento local dos recursos humanos e importância da Coudelaria de Alter para o município de Alter do Chão |
| | - Parceria com a Universidade de Évora proporciona a fixação de quadros qualificados e contribui para a formação de alto nível do setor (quer pelo contributo para a formação conferente de grau, quer pelas ações de formação continua que são organizadas em parceria) |

| | |
|------------------|---|
| | - Parceria com o grupo Vila Galé no âmbito do programa REVIVE potencia |
| Económico | fortemente a viabilidade económica da vertente do turismo equestre na Coudelaria de Alter |

É importante referir a particularidade do enquadramento da Coudelaria de Alter no setor empresarial do estado, e a sua missão intrínseca de preservação de recursos genéticos e do património cultural associado ao cavalo Lusitano. Durante várias décadas desde a sua aquisição pelo Estado à Casa de Bragança em 1933, a Coudelaria de Alter sofreu sucessivas alterações de tutela e organização (passou por ser uma Estação de Fomento Pecuário até aos anos 80 do séc. XX, seguindo-se a constituição do Serviço Nacional Coudélico em 1996, a sua extinção em 2007 e criação da Fundação Alter Real, também ela extinta em 2013 e o seu património transferido para a Companhia das Lezírias, S.A., assim como a responsabilidade da sua manutenção, preservação e exploração) (Elias, 2017). Na situação em que atualmente se encontra, espera-se ter encontrado um modelo que permita garantir a prossecução da missão e objetivos da Coudelaria de Alter, aliada à sua sustentabilidade económica. A análise do caso do estudo não pode, portanto, cingir-se apenas à sustentabilidade do turismo equestre enquanto contributo para a criação de cavalos, já que a Coudelaria de Alter desenvolve, por definição, esta atividade no âmbito da sua missão de preservação do património genético de raças portuguesas. Tentámos, portanto, analisar o empreendimento na ótica da sustentabilidade do modelo atual em termos ambientais, sociais e económicos, mas não perdendo de vista a importância da sua missão principal.

4.4.3. Análise SWOT

A análise SWOT realizada com base na informação recolhida apresenta-se no quadro 8.

Quadro 8: AR - Análise SWOT

| |
|--|
| Pontos fortes (Strengths) |
| Reconhecimento e prestígio nacional e internacional do cavalo AR |
| Parceria com o grupo Vila Galé, que privilegia a sustentabilidade do seu modelo de negócios |
| Parceria com a Universidade de Évora, assegurando boas condições para o acompanhamento do efetivo reprodutor |
| Preservação da paisagem do montado alentejano (Coutada do Arneiro), em PRODI |
| Produção de 70% da forragem consumida anualmente |

Pontos fracos (*Weaknesses*)

Solos pobres e pouco estruturados

Grande dimensão da estrutura e elevados custos de manutenção

Oportunidades (*Opportunities*)

A construção do Vila Galé Collection trará à Coudelaria um cliente nacional e internacional com potencial aquisitivo; garante ainda a condições ótimas para a promoção de eventos (concursos hípicas, congressos, etc.)

Ameaças (*Threats*)

Localização num território de baixa densidade populacional e com elevados níveis de envelhecimento

A forte contração do mercado turístico em virtude da pandemia de COVID-19 e a forte crise económica que Portugal está a atravessar, aliadas à dimensão do empreendimento turístico, podem ameaçar fortemente a viabilidade do projeto

O facto de ser a coudelaria mais antiga do mundo a funcionar no mesmo local, e o crescente prestígio dos cavalos Lusitanos, e dos cavalos AR em particular (recorde-se a brilhante prestação do garanhão Rubi AR com o cavaleiro Gonçalo Carvalho nos Jogos Olímpicos de Londres em 2012, ou o contributo do garanhão Beirão AR, montado pelo cavaleiro Duarte Nogueira, no apuramento da equipa portuguesa de *Dressage* para os Jogos Olímpicos de Tóquio em 2020) são, sem sombra de dúvida os pontos fortes da Coudelaria de Alter. A Coudelaria de Alter é também o principal elemento diferenciador do município de Alter do Chão, e parte da atividade económica do concelho gravita em torno desta estrutura, que assume assim um papel social de extrema importância para a região. Não obstante, a localização da Coudelaria e as características dos solos são um fator limitante, e apesar da sua extensão a Coudelaria não produz a totalidade dos recursos forrageiros necessários para a manutenção do seu efetivo. Embora a construção do Vila Galé Collection em plena Coudelaria de Alter constitua uma excelente oportunidade para o desenvolvimento da vertente do turismo equestre, atraindo mais visitantes à Coudelaria e contribuindo para uma ainda maior divulgação dos cavalos Alter Real, o atual cenário de pandemia e crise económica dela resultante podem fazer perigar a viabilidade do projeto, principalmente tendo em consideração a grande dimensão do empreendimento.

4.5. Apresentação resumida da informação obtida através do inquérito on-line às restantes empresas

Como referido anteriormente, houve três casos de entidades que foram contactadas e responderam ao inquérito on-line, não tendo sido possível agendar a entrevista presencial para completar a informação e validar os dados recolhidos. Por este motivo, embora estes casos não sejam incluídos na análise posterior, apresenta-se neste capítulo uma súmula da informação recolhida, no sentido de evidenciar o impacto da atividade equestre na sustentabilidade dos empreendimentos.

4.5.1. Coudelaria Henrique Abecasis

Esta coudelaria foi fundada em 1986 por Henrique Abecasis pela sua grande paixão por cavalos. Localizada na Azambuja, o seu objetivo principal tem sido a criação de cavalos “típicos” Lusitanos com montabilidade (*rideability*) e potencial para *Grand Prix*. Atualmente a coudelaria também faz criação de cavalos cruzados de Lusitano com cavalos de outras raças de desporto (*warmbloods*) por haver a esperança que esta cruza gere um cavalo de *Dressage* único (Coudelaria Henrique Abecasis, 2014).

A herdade onde a coudelaria está inserida tem mais de 50 hectares e as principais áreas de negócio são a criação e venda de cavalos, turismo equestre e escola de equitação. As atividades do turismo equestre incluem passeios a cavalo e cursos de formação ou estágios. Os passeios a cavalo têm percursos entre um e seis dias onde os participantes têm oportunidade de conhecer a cultura e as tradições da região através da realização de diversas atividades. O alojamento e alimentação são feitos em unidades hoteleiras e restaurantes da região com os quais a coudelaria tem parceria (Visit Portugal, 2013).

A empresa Coudelaria Henrique Abecasis tem a atividade agrícola/pecuária com certificação num modo de produção sustentável. O efetivo animal inclui mais de 50 equinos de raça Lusitana e cruzados e menos de 10 bovinos de raças autóctones. A coudelaria emprega 8 pessoas a tempo inteiro, das quais 62,5% foram recrutadas na região. Os trabalhadores do sexo feminino e trabalhadores com formação superior representam 37,5% do total.

O inquirido considera que a coudelaria é sustentável do ponto de vista do tripé da sustentabilidade e que os clientes da empresa são sensíveis e exigentes nos aspetos

ambientais e de sustentabilidade. O mesmo definiu a alimentação dos animais, preferência por fornecedores locais, reciclagem e reutilização de resíduos, uso racional da água e promoção de iniciativas socialmente responsáveis e com benefícios para a sociedade como aspetos do funcionamento da empresa que estão razoavelmente desenvolvidos. A preferência por contratação local de funcionários e prestadores de serviços foi avaliada como bastante desenvolvida. Os aspetos que foram considerados completamente desenvolvidos foram o tratamento e gestão dos estrumes, a preferência por raças autóctones, o melhoramento das áreas de pastoreio, o bem-estar animal, o respeito pela paisagem e ecossistemas naturais e a utilização de energias renováveis. O inquirido considera que algumas áreas de negócio são rentáveis e compensam a falta de rentabilidade de outras. Considera que o turismo equestre na Coudelaria Henrique Abecassis é rentável e que está com perspetivas de crescimento.

Para verificar as avaliações dos utilizadores da Coudelaria Henrique Abecassis foram feitas pesquisas em vários web sites de viagem. A coudelaria está presentemente avaliada com 5 (Excelente) no TripAdvisor baseado em 2 avaliações (TripAdvisor, 2020).

4.5.2. Herdade do Pessegueiro

A Herdade do Pessegueiro é uma empresa de base familiar situada no Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, a poucos metros da praia da Ilha do Pessegueiro. Nasceu há mais de 30 anos num projeto agrícola de José Castanheira. Inicialmente era uma exploração agrícola e pecuária (bovinos), mas pouco tempo depois José Castanheira e a sua filha Cláudia Castanheira dedicaram-se à criação de cavalos Lusitanos, árabes e ingleses. Mais recentemente, porque a criação de cavalos Lusitanos era a única área de negócio, deu-se início ao projeto do Turismo Equestre (Herdade do Pessegueiro, 2018).

A Herdade do Pessegueiro tem mais de 50 hectares e as principais áreas de negócio são o turismo equestre e o alojamento turístico. As outras áreas de negócio existentes são a escola de equitação, manutenção de cavalos em regime de pensionato, turismo de restauração, criação de cavalos, agricultura e pecuária, porém com menor importância. A principal atividade do turismo equestre são os passeios a cavalo, que incluem passeios na praia (3, 5 ou 6 dias) e passeios dentro da herdade (30 min ou 1 hora). A herdade

tem ainda um turismo de habitação num monte alentejano com 5 casas e dispõe de um bar para lazer e convívio (Herdade do Pessegueiro, 2018).

A herdade emprega 4 pessoas a tempo inteiro, das quais 50% foram recrutadas na região. Dois dos colaboradores são do sexo feminino e um tem formação superior. O efetivo animal inclui entre 20 a 50 equinos Lusitanos e de outras raças.

A inquirida, que é guia de turismo equestre na empresa, considera que os aspetos e práticas de sustentabilidade mais desenvolvidos na empresa são a preferência por fornecedores locais, a preferência por raças autóctones e o bem-estar animal. Já o tratamento e gestão do estrume, melhoramento de áreas de pastoreio, respeito pela paisagem e ecossistemas naturais, uso racional da água e preferência pela contratação local de funcionários e prestadores de serviços são aspetos que considera razoavelmente desenvolvidos. Em relação à sustentabilidade do projeto, a inquirida não concordou nem discordou que o mesmo era sustentável do ponto de vista do tripé da sustentabilidade, ou que os clientes da empresa são sensíveis e exigentes nos aspetos ambientais e de sustentabilidade

A inquirida considera que todas as áreas de negócio são rentáveis e que o continuariam a ser caso funcionassem isoladamente. Ela considera que o turismo equestre Herdade do Pessegueiro é rentável e que está com perspectivas de crescimento.

Para verificar as avaliações dos utilizadores da Herdade do Pessegueiro foram feitas pesquisas em vários web sites de viagem. O turismo não tem neste momento avaliações no Trivago, e está avaliado como 8,0 (Ótimo) pelos utilizadores de Booking.com (baseado em 131 avaliações) (Booking.com, 2020). Os utilizadores do TripAdvisor avaliam com 4,5 (Excelente) baseado em 32 avaliações (TripAdvisor, 2020).

4.5.3. Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima

A Quinta da Lagoalva de Cima localiza-se em Alpiarça, perto de Santarém. A Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima, S.A. é uma empresa de base familiar e desde a transferência da propriedade para a Casa de Palmela em 1834 que é explorada pela descendência da família (Lagoalva, 2017).

A Quinta da Lagoalva de Cima tem mais 660 hectares, incluindo 200 hectares de montado. As principais áreas de negócio da sociedade agrícola são (por ordem de

importância) a agricultura (com produção de cereais, nozes, culturas hortícolas, floresta e pecuária), produção de vinhos e azeite, turismo, equipamentos e serviços, coudelaria e, por fim, consultoria a terceiros nas suas áreas de atividade. A exploração agrícola está inserida num modo de produção sustentável e na pecuária há produção de ovinos e bovinos, para além da criação de cavalos. Na atividade turística os produtos oferecidos são visitas à herdade, provas de vinhos, eventos diversos, caça turística e turismo equestre. O turismo equestre oferece visitas à coudelaria a passeios a cavalo pela herdade (Lagoalva, 2017).

A sociedade emprega 50 pessoas a tempo inteiro das quais mais do que 10 foram recrutadas na região, são do sexo feminino e têm formação superior. A o efetivo equino tem entre 20 a 50 animais (de raça autóctone e exóticas) e na pecuária há mais do que 50 ovinos e bovinos (de raças autóctones e exóticas).

O inquirido que representou a Sociedade Agrícola é cavaleiro e responsável técnico da coudelaria, e não soube responder às questões sobre se a mesma é sustentável do ponto de vista do tripé da sustentabilidade ou se os clientes da empresa são sensíveis e exigentes nos aspetos ambientais e de sustentabilidade. Os aspetos e práticas de sustentabilidade da empresa que estão completamente desenvolvidos são a preferência por fornecedores locais, o tratamento e gestão do estrume, o bem-estar animal, a reciclagem e reutilização de resíduos, o respeito pela paisagem e ecossistemas naturais, a utilização de energias renováveis, o uso racional da água, a preferência por contratação local de funcionários e prestadores de serviços e a promoção de iniciativas socialmente responsáveis e com benefícios para a sociedade. Os únicos dois aspetos a desenvolver são a autossuficiência na alimentação dos animais e preferência por raças autóctones.

O inquirido considera que algumas áreas de negócio são rentáveis e compensam a falta de rentabilidade de outras. Considera ainda que o turismo equestre na Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima é rentável, mas que não tem perspectivas de crescimento.

Para verificar as avaliações dos utilizadores de turismo da Sociedade Agrícola da Quinta da Lagoalva de Cima foram feitas pesquisas em vários web sites de viagem. A Quinta da Lagoalva de cima está presentemente avaliada com 4,5 (Muito Bom) no TripAdvisor baseado em 14 avaliações (TripAdvisor, 2020).

5. Discussão

5.1. Enquadramento estratégico do turismo equestre

5.1.1. O Turismo Equestre como produto turístico estratégico

De acordo com Magalhães, Antunes e Barroco (2014) o turismo equestre (em especial articulado com outros tipos de produtos turísticos) provoca grande impacto no desenvolvimento do turismo em espaço rural. Os turistas que procuram o turismo equestre não o fazem apenas pela paixão pelo cavalo e pelo mundo equestre, mas também porque *“são atraídos pelas características locais e do meio envolvente”*, o que permite *“diversificar as formas de animação turística existentes, contribuindo para o desenvolvimento das economias rurais, a redução da sazonalidade e das assimetrias regionais entre o litoral e o interior do país, ao atrair fluxos externos, nomeadamente de turistas estrangeiros”* (Magalhães et al., 2014, p.188).

Num estudo sobre o turismo equestre em Portugal (Magalhães, 2015), assinalam-se como pontos fortes o reconhecimento e prestígio do cavalo Lusitano, a cultura e tradição equestre nacional, aliados ao clima favorável às atividades ao ar livre, à segurança e à reconhecida hospitalidade e qualidade dos serviços turísticos oferecidos a nível nacional; por outro lado, assinalam-se como pontos fracos a ausência de enquadramento legal específico para o setor, assim como a escassez de recursos humanos qualificados e a inexistência de estratégias de promoção e comercialização, entre outros. O mesmo estudo conclui que os turistas equestres em Portugal são maioritariamente do sexo feminino, em idade ativa e com formação superior, oriundos de Portugal, Reino Unido e Estados Unidos da América. A larga maioria dos turistas monta a cavalo regularmente, prefere realizar as viagens e estadias turísticas com amigos e valoriza a experiência com cavalos Lusitanos e o conhecimento das tradições e cultura locais. Refere-se ainda, como oportunidade, o facto de a sensibilidade para as questões ambientais ser crescente nos mercados emissores.

Neste contexto, a Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal I.P., 2017b) identifica como uma das linhas de atuação/tipologias de projetos prioritários as iniciativas de estruturação de produtos ajustados a diferentes segmentos da procura (em que se inclui, entre outros, o turismo equestre).

No âmbito da redação da presente tese solicitou-se uma entrevista informal ao Dr. José Veiga Maltez, presidente da Associação Nacional de Turismo Equestre (ANTE) e da Câmara Municipal da Golegã. Nesta entrevista, realizada em setembro de 2019, tentou-se obter a perspetiva deste interlocutor sobre o funcionamento do turismo equestre em Portugal. Na opinião do Dr. Veiga Maltez, o Turismo Equestre em Portugal é uma atividade que tem boas condições para funcionar, mas que ainda manifesta as fragilidades de uma atividade relativamente recente. Refere que está num “*bom caminho, mas ainda tem muito para caminhar*”. Considera que já existe uma quantidade assinalável de ofertas de turismo equestre, mas que nem toda a oferta prima pela qualidade, o que pode ser prejudicial ao sucesso e à imagem projetada da atividade em Portugal junto dos potenciais clientes. Uma das ações que considera mais importantes é o investimento em formação profissional adequada (designadamente, de guias de turismo equestre), para que o serviço se possa oferecer com qualidade e profissionalismo. O Dr. Veiga Maltez acredita que a complementaridade do turismo equestre com a criação de cavalos e a atividade em meio rural é bastante importante para o seu desenvolvimento e sustentabilidade, afirmando ainda a importância de aliar ao turismo equestre a história, a identidade e a cultura portuguesas.

5.1.2. Plano de intervenção para o Turismo Equestre no Alentejo e Ribatejo (TEAR)

Em 2015 foi apresentado um plano de intervenção para o Turismo Equestre no Alentejo e Ribatejo (TEAR) elaborado pela empresa DeLoitte Consultores, S.A., por solicitação da Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo. Neste plano, define-se o turismo equestre como conceito e caracteriza-se o turismo equestre na região Alentejo e Ribatejo, sendo propostos objetivos para 2020, entre os quais: “*Em 2020, o Turismo Equestre no Alentejo e o Ribatejo deverá ser um produto estruturado e consolidado, correspondendo a uma motivação principal de viagem e capaz de enriquecer a experiência dos turistas, principalmente daqueles provenientes de mercados externos*” (DeLoitte, 2015, p. 40).

O plano de intervenção defende que o Turismo Equestre deverá ser estruturado de forma a complementar a sua oferta com outros produtos turísticos da região em que se insere, nomeadamente turismo de natureza, *touring* cultural e paisagístico, gastronomia e vinhos e turismo no espaço rural. Nos quatro casos de estudo analisados neste trabalho, esta complementaridade pode observar-se da forma apresentada no quadro 9.

Quadro 9: Complementaridade do turismo equestre com outros produtos turísticos da região dos 4 casos de estudo.

| | MVER | TPWH | PCM | AR |
|--|-------------|-------------|------------|-----------|
| Sol e mar | | | X | |
| <i>Touring</i> cultural e paisagístico | | | X | X |
| Gastronomia e vinhos | | X | | |
| Turismo no espaço rural | X | X | | |

Também de acordo com o plano de intervenção, o turismo equestre na região do Alentejo e Ribatejo deverá posicionar-se nas vertentes Desporto e Lazer, posicionando-se na tipologia de Turismo a Cavalo e/ou Turismo do Cavalo. Tentámos enquadrar os casos de estudo nestes aspetos no quadro 10. Como se pode verificar, a Coudelaria de Alter insere-se em todas as categorias, sendo a única que se enquadra na tipologia de Turismo do Cavalo (designadamente, ela organização de diversas provas hípicas ou pelo tradicional Leilão Anual de Alter). De entre os restantes casos, o Monte Velho Equo-Resort assume as aulas de equitação supervisionadas como o produto equestre primordial, enquanto o Torre de Palma Wine Hotel e os Passeios a Cavalo Melides se ajustam mais à prática da equitação de lazer.

Quadro 10: Posicionamento dos casos de estudo nas vertentes Desporto e Lazer, e nas tipologias Turismo a Cavalo e Turismo do Cavalo.

| | Turismo a Cavalo | Turismo do Cavalo |
|-----------------|-------------------------|--------------------------|
| Desporto | AR MVER | AR |
| Lazer | AR PCM TPWH | AR |

Do ponto de vista turístico, pode dizer-se que há evidências do enquadramento dos quatro casos em análise na estratégia de desenvolvimento turístico para a região neste setor específico. Deve salientar-se que a Coudelaria de Alter, para além do seu projeto próprio de desenvolvimento, contribui também como ponto de interesse para os visitantes, quer pelo património que representa, quer pelos eventos desportivos e temáticos que possa promover, funcionando como elemento multiplicador para outros empreendimentos da região.

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) resumem os tipos e estratégias de modelos de negócio sustentáveis referidos na literatura. Sete das nove estratégias assinaladas por estes autores podem aplicar-se ao turismo equestre enquanto modelo de negócio sustentável e foram utilizadas, parcial ou totalmente, nos casos analisados, na ótica da promoção da sua sustentabilidade:

- a) **Maximização da eficiência material e energética:** nesta estratégia inclui-se a utilização de energias renováveis para aquecimento de água e iluminação, tal como a opção por edificação energeticamente eficiente ou a reabilitação de imóveis.
- b) **Fecho da cadeia de recursos:** é possível promover o ciclo fechado de nutrientes mediante a utilização do estrume produzido pelos cavalos para adubação dos solos e o recurso à produção na exploração das forragens utilizadas na alimentação dos cavalos. A reutilização e armazenamento de águas (água utilizada nos duches, águas pluviais, etc.) para utilização posterior na rega é outra forma de contribuir para fechar a cadeia de recursos, assim como o cultivo de hortícolas e a produção de alimentos (vinho, azeite) para utilização nas áreas de restauração dos empreendimentos de turismo equestre.
- c) **Conversão para processos renováveis e naturais:** nesta estratégia inclui-se a utilização de materiais recicláveis e/ou reutilizáveis, a manutenção de cavalos em *paddock* para reduzir a necessidade de infraestruturas e o melhoramento das áreas de pastoreio e produção forrageira.
- d) **Oferecer funcionalidade em vez de propriedade:** esta estratégia está intrinsecamente ligada ao conceito de turismo equestre, enquanto serviço que proporciona a experiência de montar a cavalo (designadamente, cavalos

Lusitanos ou outras raças autóctones) sem a necessidade de se adquirir um cavalo. O turismo equestre em Portugal tem dado resposta ao interesse crescente no cavalo Lusitano, e proporciona frequentemente um primeiro contacto com a raça.

- e) **Assumir uma função de administração:** os empreendimentos podem ter um colaborador responsável pela monitorização e proteção dos sistemas naturais, que controle e incentive comportamentos responsáveis e corretos.
- f) **Incentivar a redução de consumos:** nesta estratégia incluem-se a opção por fornecedores locais que permite reduzir consumos de combustíveis nos transportes, a redução ou eliminação do uso de produtos descartáveis (tais como plásticos de uso único) ou os dispositivos promotores do uso racional da água e das energias.
- g) **Reaproveitar para a sociedade ou para o meio ambiente:** a abordagem circular face aos resíduos produzidos inclui, por exemplo, a compostagem dos estrumes dos equinos para utilização como fertilizante. Por outro lado, os recursos disponíveis nos empreendimentos de turismo equestre podem ser utilizados para fins formativos e inclusivos (veja-se o exemplo da doação dos cavalos mais velhos, e já sem condições para utilização regular pelos turistas a instituições de solidariedade social que recorram à hipoterapia para desenvolver a sua missão). Finalmente, a própria preservação dos ecossistemas (no caso concreto da região do Alentejo, o montado) e das raças autóctones não deixa de ser um contributo importante, quer do ponto de vista social quer ambiental.

5.2. Classificação do nível de desenvolvimento do modelo de negócio sustentável de acordo com Stubbs e Cocklin (2008)

No quadro II classificam-se os quatro casos de estudo quanto ao desenvolvimento do modelo de negócio sustentável, com base nos passos definidos por Stubbs e Cocklin (2008).

Quadro 11: Nível de desenvolvimento do modelo de negócio sustentável de acordo com Stubbs e Cocklin (2008).

| | MVER | TPWH | PCM | AR |
|---|-------------|-------------|------------|-----------|
| Passo 1 - Um MNS baseia-se em aspetos económicos, ambientais e sociais da sustentabilidade ao definir o objetivo de uma organização | D | D | D | D |
| Passo 2 - Um MNS utiliza uma abordagem do tripé da sustentabilidade para medir o seu desempenho | PD | D | PD | D |
| Passo 3 - Um MNS considera as necessidades de todas as partes interessadas ao invés de dar prioridade às suas expectativas | D | D | PD | D |
| Passo 4 - Um MNS trata a natureza como uma parte interessada e promove a conservação ambiental | D | D | D | D |
| Passo 5 - Líderes ou aliados sustentáveis levam a mudanças culturais e estruturais necessárias para implementar sustentabilidade | D | D | D | D |
| Passo 6 - Um MNS abrange a perspetiva dos sistemas tal como a perspetiva da empresa | PD | PD | PD | PD |

NOTA: D – Desenvolvido; PD – Parcialmente desenvolvido; ND – Não desenvolvido.

Uma das preocupações mais visíveis na gestão da empresa MVER é a sustentabilidade no seu todo, a empresa claramente que evolui de acordo com o tripé da sustentabilidade tentando sempre balançar os três pontos (ambiental, social e económico). No entanto ainda não é feito um relatório oficial de sustentabilidade que meça os impactos e sistemas de desempenho da empresa, fazendo com que o passo 2 do MNS se considere parcialmente desenvolvido. Na empresa MVER o turismo equestre é a principal área de negócio e é lucrativa e sustentável por si só, embora exista uma forte ligação desta área de negócio com as restantes.

Tal como no caso do MVER, o TPWH manifesta uma grande preocupação com a sustentabilidade do seu modelo de negócio, evoluindo de acordo com o tripé da sustentabilidade, e é claro que toda a empresa, os seus líderes e colaboradores caminham num mesmo sentido: a procura da sustentabilidade global. Porém, no TPWH o turismo equestre é uma das áreas de negócio menos importantes, embora seja

complementar dado o conceito turístico da empresa. Esta poderia subsistir caso o turismo equestre não existisse, mas o inverso seria altamente inviável, pois a área de negócio não aparenta ser sustentável isoladamente. Em termos ambientais e sociais, é visível a procura por parte da empresa da aplicação de práticas sustentáveis.

A empresa PCM é uma empresa de base familiar e de pequenas dimensões, especialmente em comparação com os restantes casos de estudo desta tese; não obstante, a sua dimensão não inibe os diretores de procurarem ter ações e atitudes económica, ambiental e socialmente sustentáveis. Nesta empresa, consideraram-se parcialmente desenvolvidos os passos 2, 3 e 6 no modelo de negócio sustentável de Stubbs e Cocklin (2008). Neste momento, ainda não é realizado um relatório oficial de sustentabilidade que meça os impactos e sistemas de desempenho da empresa. Por outro lado, a opção pela alteração de alguns dos fornecedores da empresa, como por exemplo, o fornecedor de forragem, pode contribuir para o sucesso de empresas locais ou nacionais e para o aumento da sustentabilidade social e ambiental por parte da empresa PCM.

No caso da Coudelaria de Alter/ Vila Galé Collection Alter Real (AR) a avaliação deve de ser feita tendo em conta as duas empresas como um conjunto, pela natureza da parceria estabelecida. O facto de a Coudelaria de Alter integrar uma empresa de capitais públicos com a dimensão e objetivos da Companhia das Lezírias leva a que o conceito de sustentabilidade esteja fortemente incutido. Torna-se evidente que, na AR, tanto o turismo a cavalo como o turismo do cavalo são indissociáveis do modelo de negócio, e embora esta não seja a principal área de negócio, é uma área crítica para o desenvolvimento e evolução dos negócios adjacentes.

Nos casos de estudo TPWH e AR, o passo 2 do modelo de Stubbs e Cocklin (2008) considerou-se completamente desenvolvido, pois tanto o TPWH como o grupo VG têm diversas certificações de sustentabilidade, e a Companhia das Lezírias emite um relatório anual de sustentabilidade, o que permite assumir que existe uma medição do desempenho do ponto de vista do tripé da sustentabilidade.

O passo 6 do modelo de negócio sustentável de Stubbs e Cocklin (2008) considerou-se parcialmente desenvolvido em todos os casos em análise. Este é, sem dúvida, o passo em que é mais difícil obter o pleno desenvolvimento, já que depende não só da perspetiva da empresa, mas também dos sistemas que a envolvem. A Estratégia Turismo 2027

(Turismo de Portugal, I.P., 2017) e o plano de intervenção para o setor encomendado pela Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo em 2015 parecem indicar que se está a colmatar a ausência de planeamento estratégico identificada por Magalhães (2015). No entanto, ainda não existe legislação que possa enquadrar devidamente as questões da sustentabilidade específicas deste setor de negócio, o que poderia contribuir para dinamizar atitudes de sustentabilidade por parte de todos os agentes envolvidos. As alterações nos sistemas socioeconómicos, estruturais ou culturais requerem tempo e uma “mentalidade sustentável” por parte de todas as partes interessadas. Deve, no entanto, salientar-se que, a julgar pelos casos em análise, parece existir uma preocupação e ação visando a sustentabilidade neste setor, provavelmente mais desenvolvidas do que noutras áreas de negócio em espaço rural.

5.3. Classificação da sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015)

Como em alguns dos casos de estudo o turismo equestre não é a principal área de negócio, a inserção dos mesmos no modelo de negócio sustentável de Dyllick e Muff (2015) será feita numa primeira fase observando os empreendimentos como um todo (quadro 12), e em seguida considerando apenas a área de negócio do turismo equestre (quadro 13).

Quadro 12: Sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015) - todas as áreas de negócio.

| | MVER | TPWH | PCM | AR |
|--|-------------|-------------|------------|-----------|
| <i>“Business as usual”</i> | | | | |
| <i>“Business sustainability 1.0: Refined Shareholder Value Management”</i> | | | | |
| <i>“Business Sustainability 2.0: Managing for the Triple Bottom Line”</i> | | | X | |
| <i>“Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business”</i> | X | X | | X |

Considerou-se que o MVER atingiu a sustentabilidade de negócio 3.0 porque a empresa procura criar impactos positivos tanto para a sociedade como para o ambiente, mantendo um negócio economicamente sustentável, e manifestando uma constante atitude de evolução.

O TPWH encontra-se na sustentabilidade de negócio 3.0, o que pode ser corroborado pela certificação Biosphere. A empresa procura ser sustentável e criar impactos positivos em todas as suas vertentes e áreas de negócio em simultâneo.

A empresa PCM insere-se na sustentabilidade de negócio 2.0 porque, embora seja uma empresa que procure ser sustentável e ter ações no sentido da sustentabilidade, ainda é possível reduzir alguns dos seus impactos negativos (por exemplo, a importação de forragens de locais distantes fora do país, que consequentemente não contribui para a economia nacional nem local e afeta negativamente a sua pegada ecológica) e desenvolver ações positivas relativamente ao meio ambiente, sociedade e economia. Não obstante, reconhece-se que a pequena dimensão da empresa pode dificultar o desenvolvimento destas ações.

A parceria existente entre a Coudelaria Alter Real e o Grupo Vila Galé faz com que na avaliação dos modelos de negócio sustentável de Dyllick e Muff (2015) estas se encontrem com a sustentabilidade de negócio 3.0. É uma parceria faz sentido do ponto de vista conceptual e consideram-se evidentes os benefícios mútuos. No desenvolvimento do projeto, a política de sustentabilidade do grupo Vila Galé foi favorável à reabilitação do património da Coudelaria de Alter assente em princípios de preservação ambiental e responsabilidade social. Por outro lado, o património natural e cultural da Coudelaria de Alter contribuirá certamente para a sustentabilidade económica da unidade hoteleira criada, e permitirá não só a geração de valor para a própria Coudelaria como para a sociedade envolvente, em particular se considerarmos que o município de Alter do Chão se situa numa região envelhecida e de baixa densidade populacional, em que a atividade turística é provavelmente a melhor oportunidade para a criação de emprego e dinamização dos negócios locais.

Quando classificamos a sustentabilidade dos modelos de negócio considerando apenas a vertente do turismo equestre, verificam-se algumas alterações (quadro 13).

Quadro 13: Sustentabilidade dos modelos de negócio de acordo com Dyllick e Muff (2015) - apenas turismo equestre.

| | MVER | TPWH | PCM | AR |
|--|-------------|-------------|------------|-----------|
| <i>“Business as usual”</i> | | | | |
| <i>“Business sustainability 1.0: Refined Shareholder Value Management”</i> | | X | | |
| <i>“Business Sustainability 2.0: Managing for the Triple Bottom Line”</i> | | | X | X |
| <i>“Business Sustainability 3.0: Truly Sustainable Business”</i> | X | | | |

O turismo equestre no MVER recebe esta avaliação não só pelos motivos mencionados anteriormente, mas também porque dentro da empresa esta área de negócio cria impactes positivos, como por exemplo o facto de a maioria dos cavalos da coudelaria serem vendidos a clientes do *resort*. Na empresa TPWH, o turismo equestre é uma área de negócio complementar e que torna o conceito do negócio coeso, porém não é indispensável e dificilmente conseguiria subsistir se não existissem as restantes áreas de negócio. Isto faz com que o turismo equestre se insira na sustentabilidade de negócio 1.0, pois não é possível avaliar a sua sustentabilidade isoladamente. A sua existência permite aumentar de alguma forma a sustentabilidade do TPWH (por trazer variedade às atividades disponibilizadas aos turistas), e é também possível verificar que existe uma preocupação por parte da empresa em tornar algumas práticas do turismo equestre ambientalmente e socialmente sustentáveis, nomeadamente a compostagem do estrume e a oferta do mesmo a agricultores da região, a compra dos feno a fornecedores locais ou a existência de um *paddock* para melhoria do bem-estar animal. O turismo equestre na empresa PCM é avaliado com uma sustentabilidade de negócio 2.0 porque existem práticas que visam a sustentabilidade, como por exemplo a manutenção dos cavalos em *paddocks* (vantajoso para o bem-estar animal) ou a utilização de raças autóctones no turismo. Por outro lado, há práticas que necessitam de alteração como por exemplo a rede de fornecedores (como referido anteriormente). Tal como acontece na empresa TPWH, o turismo equestre não é a área de negócio principal da AR. É importante e complementa profundamente as restantes áreas de negócio, porém não é a mais lucrativa nem decisiva para o negócio de AR. Quando analisada singularmente, é uma

área de negócio em que se respeita o bem-estar animal, procura preservar o património genético, tem em conta a preservação e manutenção do meio ambiente e sociedade em seu redor, entre outras ações sustentáveis. Desta forma, é possível avaliar a sustentabilidade do turismo equestre da AR como 2.0.

No cômputo geral, é possível dizer que o turismo equestre contribui para a sustentabilidade dos modelos de negócio nos casos analisados, embora este contributo tenha uma importância diferente quando se considera cada caso individualmente. É também importante referir que a criação de cavalos está na base do modelo de negócio nos casos MVER e AR, é viabilizada pela área de negócio do turismo equestre no caso PCM e tem um contributo marginal no caso TPWH.

5.4. Análise *cross-case*

Na figura 26 reúnem-se de forma cumulativa as apreciações dos responsáveis pelos quatro empreendimentos sobre 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade.

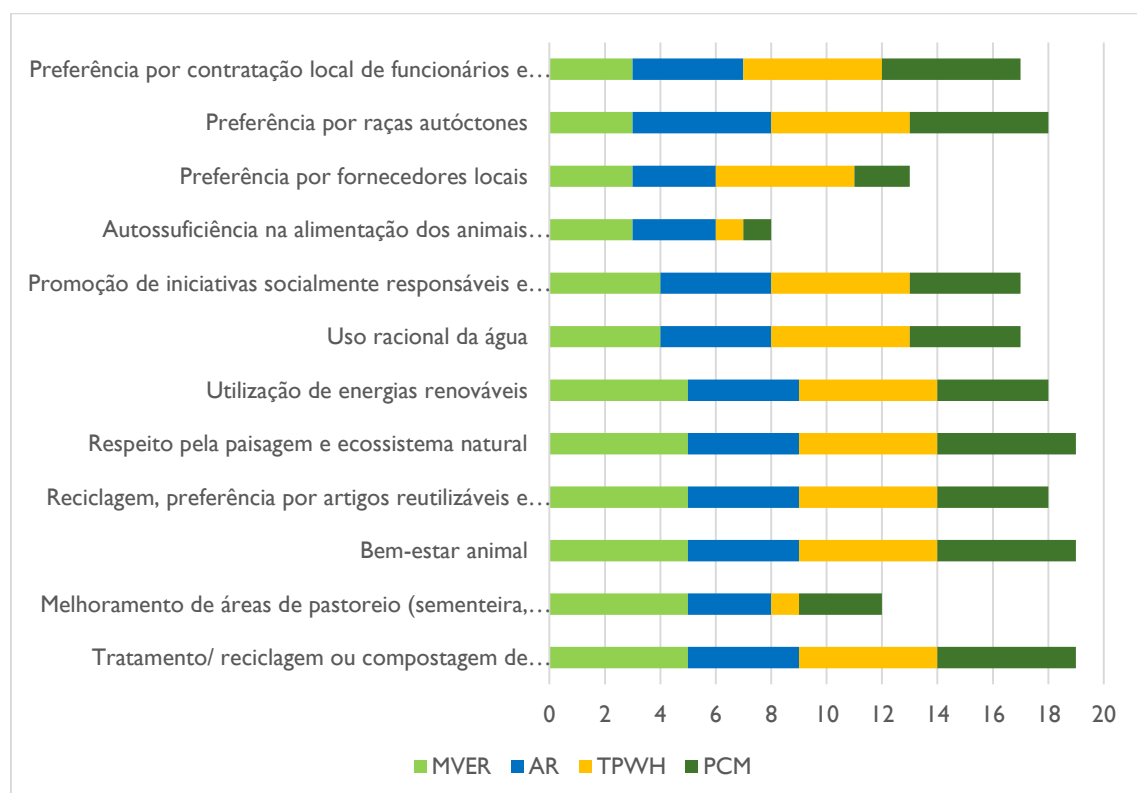


Figura 26: Apreciação *cross-case* dos 12 aspetos relacionados com a sustentabilidade

É curioso verificar que, na avaliação dos quatro casos em conjunto, as duas áreas com apreciações inferiores são áreas diretamente relacionadas com a produção animal, e que se podem considerar interdependentes, concretamente a autossuficiência na alimentação dos animais e o melhoramento das áreas de pastoreio. Aparentemente, os empreendimentos valorizam mais, ou priorizam, aspetos de sustentabilidade que se podem considerar mais na “ordem do dia” e que são mais regulados e mediatizados (como o tratamento de resíduos, o bem-estar animal ou o respeito pela paisagem e ecossistema naturais), não dando igual importância a aspetos mais agronómicos, que podem, contudo, contribuir para a sustentabilidade económica da produção animal e para o melhoramento das características do solo, que é muito relevante considerando as características dos solos da região. Parece-nos, portanto, que a criação de cavalos associada ao turismo equestre poderia beneficiar de práticas como a instalação de pastagens biodiversas ou a produção de forragens na exploração (quando a área o permita), se possível recorrendo à sementeira direta e outras práticas de conservação do solo.

Um outro aspeto que, numa análise conjunta, não apresenta um elevado grau de desenvolvimento é a preferência por fornecedores locais. Embora em todos os casos de estudo existam referências ao consumo de produtos de produção local ou regional, este é um aspeto que pode ainda ser melhorado, com benefício para as comunidades locais e redução do impacto dos transportes de mercadorias. No entanto, e mesmo que as empresas tenham este objetivo, é necessário que a economia local e regional consiga fornecer estas empresas em condições competitivas.

Para permitir chegar a algumas conclusões sobre a forma como, nos casos em análise, o turismo equestre contribui para a sustentabilidade da criação de cavalos e para a sustentabilidade do negócio em termos gerais, utilizou-se a informação recolhida para responder a 6 questões genéricas relacionadas com a sustentabilidade do turismo equestre e o contributo da atividade para a criação de cavalos. Os resultados desta análise apresentam-se no quadro I4.

Quadro 14: Análise cross-case sobre 6 aspetos relacionados com a sustentabilidade do turismo equestre e o seu contributo para a criação de cavalos

| | MVER | TPWH | PCM | AR |
|--|-------------|-------------|------------|-----------|
| O turismo equestre é o pilar do modelo de negócio? | Sim | Não | Sim | Não |
| O turismo equestre viabiliza ou potencia a criação de cavalos? | Sim | Não | Sim | Sim |
| O turismo equestre contribui para a proteção da paisagem e do ecossistema? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| O turismo equestre implica riscos acrescidos para a paisagem e o ecossistema? | Não | Não | Não | Não |
| O turismo equestre contribui para a geração de riqueza e a estabilidade social da região onde se insere? | Sim | Sim | Sim | Sim |
| O turismo equestre apresenta perspectivas de crescimento? | Sim | Não | Sim | Sim |

No caso do MVER o turismo equestre foi criado para trazer sustentabilidade económica à criação de cavalos, sendo neste momento a principal área de negócio. A maioria dos cavalos utilizados no turismo não são da criação da coudelaria, em virtude do elevado número de turistas a requerer o serviços e também pela preocupação em não exigir elevadas cargas de trabalho aos equinos. O MVER necessita assim de mais cavalos do que os que criam, situação que valoriza os cavalos adquiridos a outros criadores. Ainda assim, o turismo valoriza e aumenta a comercialização dos cavalos da coudelaria, já que os turistas têm oportunidade de assistir aos treinos do cavaleiro João Torrão utilizando os cavalos da criação do Monte Velho na alta competição em *Dressage*, o que contribui para a sua promoção. O turismo permite a manutenção ambiental e melhoria dos espaços utilizados pelo mesmo, e mesmo o edificado, ou respeitou a traça tradicional alentejana, ou ganhou um prémio de inovação e construção sustentável (módulo de traça moderna). O facto de o turismo equestre no MVER não ser fundamentalmente baseado em passeios permite uma manutenção dos trilhos e menor desgaste e compactação dos solos. Por outro lado, os passeios pela herdade permitem uma sensibilização por parte do turista para o montado alentejano e para a conservação do mesmo. No *resort* os

turistas são sensibilizados para o uso racional da água, a redução da produção de lixo, não são utilizados plásticos descartáveis, o estrume produzido pelos cavalos estabulados é vendido para compostagem e são utilizadas energias renováveis, portanto a existência do turismo não representa uma ameaça para o ambiente tendo realmente impactos positivos para o mesmo. Como já foi referido anteriormente o MVER é o 5º maior empregador no concelho de Arraiolos, criando emprego de forma direta e indireta (por ex.: ferradores, comércio local, taxistas), e 70,6% das pessoas empregadas no MVER são do município de Arraiolos. O MVER tem bastante prestígio e procura, especialmente de clientes oriundos do norte de Europa. As suas avaliações em *web sites* de viagens são todas excelentes, o que prova a satisfação por parte dos clientes, e o facto de os clientes adquirirem cavalos da criação da coudelaria comprova a satisfação dos mesmos e a confiança na marca desta empresa. O turismo equestre é, assim, uma área de negócio rentável e com perspectivas de crescimento.

Como foi explicado e justificado anteriormente, o turismo equestre não é o foco do negócio do TPWH. A criação de cavalos da empresa é bastante insignificante e os cavalos utilizados no turismo não são da sua criação, portanto o turismo não leva à valorização nem comercialização dos mesmos, até porque não se encontram na propriedade. A variedade das atividades praticadas evita que exista grande desgaste dos trilhos utilizados no turismo equestre; por outro lado, os passeios permitem a valorização e conservação das áreas adjacentes, por terem como foco principal a visita às ruínas romanas existentes na região. A empresa procurou atenuar certas consequências causadas pela existência do turismo equestre, por exemplo, pela gestão feita do estrume produzido. O facto de não haver possibilidade de produzir a alimentação dos animais levou à procura de produtores da região como fornecedores. O turismo equestre gera baixa empregabilidade direta, porém esta é proporcional às necessidades e dimensão do mesmo. A análise realizada relativamente à rentabilidade isolada desta área de negócio indicia uma baixa sustentabilidade do seu crescimento, e por outro lado o turismo equestre não é o motivo principal que leva o cliente ao TPWH. Não obstante, a diretora de operações do TPWH, Dra. Margarida Barradas, considera que o turismo equestre é uma área rentável e com perspectivas de crescimento se vista inserida no projeto global e complementada pelas restantes áreas de negócio.

Como o próprio nome indica, o foco do negócio da empresa Passeios a Cavalos Melides é o turismo equestre, em especial o turismo a cavalo. O facto de os cavalos utilizados

no turismo não serem os da criação da empresa, nem sequer das mesmas raças (no turismo são utilizados cavalos Lusitanos e a criação é de cavalos Árabes) faz com que o turismo não valorize nem potencie a comercialização dos cavalos criados. Por outro lado, a criação de cavalos de *endurance* não permite a utilização de raças autóctones, por ser o cavalo da raça Puro Sangue Árabe o mais adaptado à modalidade e às suas exigências (Ricard et al., 2017). No entanto, o promotor refere que o turismo equestre permite viabilizar a criação de cavalos de *endurance*, e nesse sentido são atividades complementares. O facto de os cavalos serem mantidos em *paddocks* é muito importante para o bem-estar animal, porém é necessário tem em conta o encabeçamento por unidade de área, para que a quantidade de dejetos não seja prejudicial. Caso o encabeçamento seja elevado, a limpeza bianual dos *paddocks* pode revelar-se prejudicial para o meio ambiente, em virtude da concentração excessiva de fósforo (proveniente das fezes e urina) que pode causar nitrificação dos cursos de água e do solo, especialmente em solos pobres (Pickering et al., 2009, citados por Rzekęć et al., 2020). Também o facto de existirem cerca de 200 km de trilhos marcados para o turismo equestre não permite a gestão permanente dos mesmos; por outro lado, a extensão de trilhos disponível reduz o risco da sua utilização excessiva e da compactação de solos, embora Rzekęć et al. (2020) considerem que a perturbação dos habitats naturais pelos cavalos é potencialmente inferior à causada por outros meios de transporte. Adicionalmente, os passeios mais praticados são na praia, onde não há preocupação pela compactação de solos por serem arenosos, mas onde as preocupações com a eliminação de resíduos e a perturbação do ecossistema são mais necessárias, dado se tratar de uma área protegida. O facto de a empresa ser pequena e de base familiar faz com que a mesma tenha uma necessidade de recursos humanos reduzida, o que leva a que esta não seja um grande contribuinte para a geração de emprego local. A empresa PCM tem capacidade para aumentar o volume de negócio (embora a situação pandémica atual coloque uma grande incerteza no futuro do mercado do turismo), porém ainda existem medidas e ações a serem desenvolvidas pela gestão desta empresa que permitem o aumento da sua sustentabilidade. Com base nas avaliações do TripAdvisor, 5 (Excelente) com 251 avaliações (TripAdvisor, 2020) é possível verificar grande satisfação por parte dos clientes.

Na parceria AR, o turismo equestre é uma área de negócio muito importante, mas não a principal. O turismo equestre potencia a valorização dos cavalos da Coudelaria de

Alter, especialmente porque sensibiliza o turista para o que é o principal objetivo da Coudelaria, a preservação do património genético animal da raça Lusitana. Está também positivamente associado à comercialização dos produtos, especialmente durante o Leilão Anual da Coudelaria de Alter, que é um evento conhecido internacionalmente e atendido tanto por público nacional como estrangeiro. Em abril de 2020, em virtude da pandemia de COVID-19, não foi possível a realização presencial deste leilão, tendo este decorrido de forma virtual no mês de outubro. O turismo equestre contribui para a manutenção ambiental dos espaços explorados, especialmente do montado alentejano presente em toda a área da coudelaria, com a realização dos passeios a cavalo ou de charrete na Tapada do Arneiro. Porém, na Coudelaria de Alter a vertente mais importante integra-se no turismo do cavalo (visitas à Coudelaria, leilão, eventos desportivos e outros). O turismo do cavalo permite a preservação tanto das infraestruturas utilizadas como dos espaços verdes utilizados pelos cavalos da coudelaria, pelo que se pode concluir que o produto turístico oferecido não representa uma ameaça para o ambiente. O encabeçamento reduzido é adequado às características dos solos, mas seria importante implementar práticas que fomentassem o seu melhoramento. É indiscutível o papel da Coudelaria de Alter na geração de riqueza e estabilidade social da região em que se insere, e a parceria com o grupo Vila Galé pode potenciar ainda mais este papel. Com base nas avaliações dos visitantes da coudelaria que são utilizadores do TripAdvisor, é possível concluir que existe uma elevada satisfação por parte dos mesmos (avaliação: Muito Bom), e é expectável que esta parceria leve a um aumento do volume e de procura do negócio.

Avaliando os quatro casos em conjunto, verificamos que em todos o turismo equestre contribui para a proteção da paisagem e do ecossistema e para a geração de riqueza e estabilidade social das regiões em que se inserem. Também verificamos que em nenhum dos casos a atividade implica riscos acrescidos para a paisagem e o ecossistema. Apenas num dos casos a atividade não estimula ou viabiliza a criação de cavalos e não apresenta perspectivas de crescimento (pelo menos, se considerada isoladamente). Não obstante, em todos os casos o cavalo Lusitano é utilizado no turismo a cavalo, e no caso da Coudelaria de Alter, é o mote de toda a atividade. Em dois dos casos analisados, o turismo equestre é o pilar do modelo de negócio, e nos restantes é uma atividade complementar. Ainda assim, em todos os casos é possível reunir evidências da satisfação

dos clientes, e os responsáveis pelos empreendimentos manifestam expectativas de crescimento.

Como seria de esperar, em todos os empreendimentos analisados a pandemia de COVID-19 representa uma ameaça à sustentabilidade da área de negócio, já que se espera uma forte contração económica e o prolongamento das limitações à mobilidade, factos que repercutem negativamente sobre qualquer atividade turística. Este facto torna-se ainda mais relevante quando os projetos são recentes e representam investimentos avultados, ainda não amortizados. Ainda assim, e considerando que se espera que os programas de vacinação generalizada venham a permitir um nível de imunidade adequado das populações e, gradualmente, uma retoma da confiança e da atividade económica, também é de esperar que a oferta turística em espaço rural venha a ser opção para um número potencialmente superior de turistas, que na fase pós pandemia poderão privilegiar ofertas não massificadas e mais seguras do ponto de vista sanitário. Sob este prisma, a fase pós COVID-19 pode ser uma oportunidade para desenvolver ainda mais esta atividade na região do Alentejo.

6. Conclusões

Da realização deste trabalho foi possível retirar as seguintes conclusões:

1. Os promotores de turismo equestre têm enquadramento na estratégia do turismo em Portugal, e em particular na região do Alentejo, dentro dos produtos ajustados a segmentos da procura diferenciados. Foi possível evidenciar a complementaridade do turismo equestre com outros produtos turísticos da região do Alentejo nos quatro casos de estudo em análise. Todos os casos de estudo desenvolvem a atividade na vertente do turismo a cavalo, e um deles (a Coudelaria de Alter) enquadra-se também na vertente do turismo do cavalo.
2. As organizações promotoras de turismo equestre analisadas têm, genericamente, preocupações com a sustentabilidade dos projetos e a sua evolução. Quanto ao desenvolvimento do modelo de negócio sustentável de acordo com Stubbs e Cocklin (2008), considerou-se existirem evidências de desenvolvimento total ou parcial de todos os passos em todos os casos de estudo. Relativamente à classificação de Dyllick e Muff (2015) para a sustentabilidade dos modelos de negócio, os casos analisados foram classificados como sustentabilidade 2.0 ou 3.0, quando consideradas todas as áreas de negócio; quando apenas se considerou a área do turismo equestre, a classificação de sustentabilidade foi inferior nos casos em que o turismo equestre não é a principal área de negócios. Não obstante, reconhece-se que o turismo equestre contribui para a sustentabilidade de todos os empreendimentos.
3. A avaliação conjunta das apreciações dos responsáveis identifica como aspetos de sustentabilidade mais desenvolvidos o respeito pela paisagem e ecossistema natural, o bem-estar animal e o tratamento/reciclagem ou compostagem de resíduos. Como aspetos menos desenvolvidos surgem a autossuficiência na alimentação dos animais e o melhoramento das áreas de pastoreio. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de práticas que possam colmatar estas deficiências, designadamente a instalação de pastagens biodiversas e incremento da produção de forragens, se possível com recurso a sementeira direta, como forma de

promover a proteção do solo e de contribuir para a produção em ciclo fechado, com benefícios económicos e ambientais.

4. Em dois dos casos estudados (Monte Velho Equo Resort e Coudelaria de Alter), as explorações dispõem de áreas de montado cuja fruição pelos turistas contribui para a sua manutenção. No caso Passeios a Cavalo Melides, é na fruição dos ecossistemas naturais (a serra e, principalmente, a área costeira protegida) que assenta a sustentabilidade do modelo de negócio. Já o conceito do Torre de Palma Wine Hotel assenta no património histórico existente nas imediações da propriedade (ruínas romanas da Torre de Palma) e em proporcionar ao turista uma experiência inspirada no estilo de vida da família Basillii. Neste enquadramento, o turismo equestre é uma atividade complementar, assim como o *spa*, as provas de vinhos ou as experiências gastronómicas, contribuindo para o enriquecimento da experiência proporcionada.
5. Nos casos analisados, o turismo equestre contribui para a proteção da paisagem e dos ecossistemas e para a geração de riqueza e estabilidade social das regiões em que se inserem, sem que tal implique riscos acrescidos para a paisagem e o ecossistema. Apenas num dos casos a atividade não estimula ou viabiliza a criação de cavalos, mas em todos os casos o cavalo Lusitano é utilizado no turismo a cavalo, e no caso da Coudelaria de Alter, é o mote de toda a atividade. Pode, portanto, concluir-se que a atividade contribui para a sustentabilidade da criação de cavalos na região do Alentejo e para a promoção do cavalo Lusitano em particular.
6. A presente situação de pandemia de COVID-19 é, sem dúvida, uma ameaça para o desenvolvimento do turismo equestre, tal como de toda a atividade turística. No entanto, assim que a situação sanitária estiver sob controlo, a oferta de produtos turísticos em espaço rural, como o turismo equestre, poderá vir a beneficiar da preferência dos turistas.
7. Finalmente, importa sublinhar que a evolução no sentido do desenvolvimento sustentável não é estática. As organizações devem estar em permanente mudança, procurando oportunidades de melhoria e os melhores caminhos para as obter. Nunca ficar estático, nunca ficar satisfeito!

7. Bibliografia

- Almeida, F. (1970). O Mosaico dos Cavalos (Torre de Palma). in *O Arqueólogo Português*, série III, vol. IV. Lisboa: MNA, 263:275. Disponível em: http://patrimoniocultural.gov.pt/static/data/publicacoes/o_arqueologo_portugues/s/serie_3/volume_4/mosaico_cavalos.pdf, acedido a 05.10.2020.
- APCOR (2019). Boletim Estatístico 19/20. Disponível em: https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2019/12/boletim_estatistico_apcor_2019.pdf, acedido a 13.08.2020.
- Arru, B., Furesi, R., Madau, F.A., Pulina, P. (2019). Recreational Services Provision and Farm Diversification: A Technical Efficiency Analysis on Italian Agritourism, *Agriculture*, 9 (2), 42, DOI: 10.3390/agriculture9020042
- Arsénio, P., Mendes, A. Rego, F.C. (2014). A Landscape Visual Preference Study by Different User Groups in Coastal Alentejo, *ECLAS 2014, Porto – Landscape: A place of cultivation, Book of Proceedings*, 128:130. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Arsenio/publication/266065294_A_Landscape_Visual_Preference_Study_by_Different_User_Groups_in_Coastal_Alentejo/links/542421110cf238c6ea6e942f.pdf, acedido a 13.09.2020.
- Bennet, E.D. & Parkin, T.D.H. (2020). The impact of the mandatory rest period in Fédération Equestre Internationale endurance events. *Equine Veterinary Journal*, 52: 268-272. DOI 10.1111/evj.13148
- Bigot, G., Mugnier, S., Brétière, G., Gaillard, C., & Ingrand, S. (2015). Roles of horses on farm sustainability in different French grassland regions. Em C. Vial & R. Evans (Eds.), *The new equine economy in the 21st century*, EAAP Scientific Series (Vol. 136, pp. 177–186). Wageningen Academic Publishers. DOI: 10.3920/978-90-8686-824-7_16
- Boncinelli, F., Bartolini, F., Casini, L., Brunori, G. (2017). On farm non-agricultural activities: geographical determinants of diversification and intensification strategy, *Letters in Spatial and Resource Science*, DOI 10.1007/s12076-016-0168-4

- Booking.com (2020). *Booking.com Website Oficial*. Disponível em: www.booking.com,
acedido a 06.03.2020, 14.04.2020 e 18.09.2020.
- Canovi, M. (2019). Resistance to agritourism diversification: An analysis of winery owners' identities. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100566. DOI: 10.1016/j.tmp.2019.100566
- Carmona Belo, C., Pereira, M.S., Moreira, A.C., Coelho, I.S., Onofre, N., Paulo, A.A. (2009). Montado, em: *Ecossistemas e Bem-estar Humano: Avaliação para Portugal do Millenium Ecosystem Assessment*, Henrique Pereira, Tiago Domingos, Luís Vicente e Vânia Proença (Editores), Escolar Editora, Lisboa, Portugal, 255-293.
- Chaplin, H., Davidova, S., Gorton, M. (2004). Agricultural adjustment and the diversification of farm households and corporate farms in Central Europe, *Journal of Rural Studies* 20, 61–77, DOI: 10.1016/S0743-0167(03)00043-3
- CL (2013). *Código de Ética da Companhia das Lezírias S.A.* Disponível em: <https://www.cl.pt/storage/user/pdf/codigo-etica.pdf> , acedido a 17.12.2020.
- CL (2019). *Relatório & Contas 2018 da Companhia das Lezírias S.A.* Disponível em: <https://www.cl.pt/a-cl/informacao-financeira/relatorio-e-contas>, acedido a 15.09.2020.
- Coudelaria Henrique Abecasis (2014). *About us*. Disponível em: <https://www.coudelariahenriqueabecasis.com/homepage>, acedido a 16.09.2020
- DeLoitte (2015). Plano de intervenção para o Turismo Equestre no Alentejo e Ribatejo – Estratégia de consolidação. Disponível em: https://www.visitalentejo.pt/fotos/editor2/pdfs/atividades/apresentacao_publica_final.pdf, acedido a 20.12.2020.
- Decreto-lei n.º 259/2009, de 24 de Setembro. *Diário da República* - 1ª Série - N.º 186. Lisboa
- DGPC (2018). *REVIVE: Procedimento de concessão da Coudelaria de Alter – Caderno de Encargos*. Anexo II – Termos de Referência da Direção-Geral do Património Cultural. Disponível em: <https://revive.turismodeportugal.pt/pt-pt/node/396>, acedido a 05.10.2020.

- Dyllick, T. & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 1:19, Epub (available at: www.oae.sagepub.com), DOI: 10.1177/1086026615575176.
- Elias, M. (2017). *Coudelaria de Alter do Chão*. Disponível em: https://revive.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Anexo_3_CE_Coudelaria_Alter_Memoria_Historica_Artistica.pdf, acedido a 04.12.2020.
- Ferreira, D.B. (2001). Evolução da paisagem de montado no Alentejo interior ao longo do século XX: dinâmica e incidências ambientais, *Finisterra*, XXXVI, 72, 179-193. DOI: 10.18055/Finis1633.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Helgadóttir, G. & Sigurðardóttir, I. (2008). Horse-based Tourism: Community, Quality and Disinterest in Economic Value. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 8. 105-121. DOI: 10.1080/15022250802088149.
- Herdade do Pessegueiro (2018). *Herdade do Pessegueiro – Em pleno contacto com a Natureza*. Disponível em: <https://herdadedopessegueiro.com/> acedido a 18.09.2020
- ICNF (2019). 6º Inventário Florestal Nacional (IFN6). Disponível em: <http://www2.icnf.pt/portal/florestas/ifn/ifn6>, acedido a 13.09.2020.
- INE/PORDATA (2020). *Densidade populacional segundo os Censos*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional+segundo+os+Censos-591>, acedido a 18.09.2020.
- Jez, C., Coudurier, B., Cressent, M., Méa, F., (2013). Factors driving change in the French horse industry to 2030, *Advances in Animal Biosciences*, 4:s2, 66:105, DOI: 10.1017/S2040470013000368.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robert, K-H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability, *Env Sci Pollut Res* 14 (1), 60 – 66. DOI: [10.1065/espr2007.01.375](https://doi.org/10.1065/espr2007.01.375)

- Keeble, B. R. (1988). The Brundtland report: 'Our common future', *Medicine and War*, 4:1, 17-25, DOI: 10.1080/07488008808408783
- Lagoalva (2017). *Quinta da Lagoalva de Cima*. Disponível em: <https://www.lagoalva.pt/>, acedido a 18.09.2020.
- Lionello, P., Malanotte-Rizzoli, P., Boscolo, R., Alpert, P., Artale, V., Li, L., ... Xoplaki, E. (2006). The Mediterranean climate: An overview of the main characteristics and issues. *Developments in Earth and Environmental Sciences*, 4, 1-26
- Magalhães, N. (2015). *Potencialidades do turismo equestre em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão Turística, Escola Superior de Tecnologia – Instituto Politécnico de Viseu.
- Magalhães, N., Antunes, J., & Barroco, C. (2014). Potencialidade do turismo equestre em Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 187-189
- Marques, C. & Carvalho, M. (2017). A agricultura e os sistemas de produção do Alentejo de Portugal: Evolução, situação atual e perspectivas, *Revista de Economia e Agronegócio*, 15 (3), 425-451
- Martine, G., & Alves, J.E.D. (2015). Economia, sociedade e meio ambiente no século 21: tripé ou trilema da sustentabilidade? *R. Bras. Est. Pop.*, Rio de Janeiro, v.32, n.3, p.433-460. DOI: [10.1590/S0102-3098201500000027](https://doi.org/10.1590/S0102-3098201500000027)
- Miraglia, N. (2012). Equids contribution to sustainable development in rural areas: a new challenge for the third millennium, in: *Forrages and grazing in horse nutrition*, EAAP Publication n° 132, M. Saastamoinen, M.J. Fradinho, A.S. Santos and N. Miraglia, Editors., Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, 439-452.
- Miraglia, N., Burger, D., Kapron, M., Flanagan, J., Langlois, B., Martin-Rosset, W. (2006). Local animal resources and products in sustainable development: role and potential of equids, in: *Livestock farming systems: Product quality based on local resources leading to improved sustainability*, EAAP Publication n° 118, R. Rubino, L. Sepe, A. Dimitriadou and A. Gibon, Editors, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, 217-234.

- MNA (2020). *O mosaico das musas*. Exposição Online, Google Arts & Culture. Disponível em: <https://artsandculture.google.com/exhibit/o-mosaico-das-musas/vwliQmZJFCVilgm> acessado a 21.09.2020.
- Muñoz-Rojas, J., Pinto-Correia, T., Hvarregaard Thorsoe, M., & Noe, E. (2019). The Portuguese *Montado*: A Complex System under Tension between Different Land Use Management Paradigms. Em F. Allende Álvarez, G. Gomez-Mediavilla, & N. López-Estébanez (Eds.), *Silvicultures—Management and Conservation*. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.86102
- ONU, (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development - Our common future*. Disponível em: <http://www.askforce.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf>, acessado a 10.12.19.
- Petroman, S. (2015). Impact of Equestrian Tourism on the Environment. *Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies*, 48(1), 333-337.
- Philip, S., Hunter, C., Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism, *Tourism Management* 31, 754–758, DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.001
- Pinto Correia, T. (1993). Threatened landscape in Alentejo, Portugal: the “montado” and other “agro-silvo-pastoral” systems. *Landscape and Urban Planning*. 24, 43-48
- PORDATA (2020). *Balanço de viagens e turismo em percentagem do PIB*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%c3%a7a+de+viagens+e+turismo+em+percentagem+do+PIB-2632>, acessado a 14.02.2020.
- Regulamento (CE) n.º 834/2007, de 28 de Junho, do Conselho Europeu. *Jornal Oficial da União Europeia*
- REVIVE (2020). *Guião Técnico Programa REVIVE*. Disponível em: <https://revive.turismodeportugal.pt/pt-pt/guiao-pt>, acessado a 05.10.2020.
- Ricard, A., Robert, C., Blouin, C., Baste, F., Torquet, G., Morgenthaler, C., ... Barrey, E. (2017) Endurance Exercise Ability in the Horse: A Trait with Complex Polygenic Determinism. *Frontiers in Genetics*. 8(89). DOI: 10.3389/fgene.2017.00089

- Rocha, S. (2011). *O Franchising numa Perspectiva de Articulação de Competências*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto FEP - Tese de Doutoramento, in <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7446>
- Rzekęć, A., Vial, C., e Bigot, G. (2020). Green Assets of Equines in the European Context of the Ecological Transition of Agriculture. *Animals*, 10(1), 106; DOI: [10.3390/ani10010106](https://doi.org/10.3390/ani10010106)
- Santos, A.S., Ferreira, L.M.M. (2012). The Portuguese Garrano breed: an efficient and sustainable production system, in: *Forrages and grazing in horse nutrition*, EAAP Publication n° 132, M. Saastamoinen, M.J. Fradinho, A.S. Santos and N. Miraglia, Editors., Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, 481-484.
- Slaper, T.F. & Hall, T.J. (2011). The triple bottom line: what is it, and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4 - 8. Disponível em: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>, acessado a 10.12.19.
- Stearns, P. N. (2013). *The industrial revolution in world history*. Westview Press, Taylor & Francis, 260 pp. ISBN-13: 978-0813347295
- Steinberg, T. L. (1986). An ecological perspective on the origins of industrialization. *Environmental Review: ER*, Vol. 10, No. 4 (Winter, 1986), 261-276.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21 (2), 103:127. DOI: 10.1177/1086026608318042
- Surová, D. & Pinto-Correia, T. (2008). Landscape preferences in the cork oak Montado region of Alentejo, southern Portugal: Searching for valuable landscape characteristics for diferente user groups. *Landscape Research*, 33 (3), 311-330. DOI: 10.1080/01426390802045962
- Surová, D., Pinto-Correia, T. & Marušák, R. (2014). Visual complexity and the montado do matter: landscape pattern preferences of user groups in Alentejo, Portugal. *Annals of Forest Science*, 71, 15-24. DOI 10.1007/s13595-013-0330-8

- Tarrafa, L., Filipe, C., Pacheco, J.M. (2017). *Modelos Tradicionais e Agricultura Sustentável* (Caderno Técnico). Disponível em: <http://www.inforcna.pt/post/modelos-tradicionais-e-agricultura-sustentavel/405>, acessado a 28/08/2020.
- TripAdvisor (2020). *TripAdvisor Site Oficial*. Disponível em: www.tripadvisor.pt, acessado a 06.03.2020, 14.04.2020 e 18.09.2020.
- Trivago (2020). *Trivago Portugal Site Oficial* (trivago Rating Index). Disponível em: www.trivago.pt, acessado a 06.03.2020, 14.04.2020 e 18.09.2020.
- Turismo de Portugal, I.P. (2017a). *Guia Técnico: Turismo Equestre, Alentejo*. Disponível em: <https://guiastecnicos.turismodeportugal.pt/pt/equestre/regioes/Alentejo>, acessado a 12.12.19
- Turismo de Portugal, I.P. (2017b). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>, acessado a 19.12.2020.
- Vicente, A., Carolino, N. e Gama, L.T. (2009). Indicadores demográficos no cavalo Lusitano. *Archivos de Zootecnia*, 58 (Supl. 1): 501-504.
- Vila Galé (2020). *Sobre a Vila Galé*. Disponível em: <https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale>, acessado a 05.10.2020
- Vintém, I.C. (2019). *Uma Aproximação à Evolução da Paisagem da Vinha no Alentejo*, Dissertação de Mestrado em Arquitetura Paisagista, Universidade de Évora.
- Visit Portugal (2013). *Coudelaria Henrique Abecassis*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/coudelaria-henrique-abecassis>, acessado a 16.09.2020
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Designs and Methods*. 3rd Edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Younge, B. e Vial, C. (2012). Socio-economic impact of horse production on rural areas: a comparison between Ireland and France, in: *Forrages and grazing in horse nutrition*, EAAP Publication n° 132, M. Saastamoinen, M.J. Fradinho, A.S. Santos and N. Miraglia, Editors., Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, 453-466.

Anexos

Anexo I: Estabelecimentos selecionados através da consulta on-line

1. Coudelaria Alter Real/Grupo Vila Galé (Alter do Chão)
2. Coudelaria Henrique Abecassis (Aveiras de Baixo)
3. Herdade da Malhadinha Nova (Albernoa, Beja)
4. Herdade da Matinha (Cercal do Alentejo)
5. Herdade do Pessegueiro (Porto Covo, Sines)
6. Herdade dos Grous (Albernoa, Beja)
7. Lusitano Trail Rides (Santarém)
8. Monte da Aguentinha do Campo (Aljustrel)
9. Monte Velho Equo-resort (Arraiolos)
10. Passeios a cavalo Melides (Melides, Grândola)
11. Quinta da Broa (Golegã)
12. Quinta da Fé (Vidigueira)
13. Quinta M (Casével, Santarém)
14. Sociedade Agrícola Quinta da Lagoalva de Cima (Alpiarça)
15. Torre de Palma (Vaiamonte, Monforte)